

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana diketahui selama ini bahwa pengaturan yang bersifat birokratik lebih dominan dari pada tanggungjawab profesional, sehingga kreativitas sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya terpasung dan bahkan terbunuh. Tidak jarang dijumpai bahwa formalitas sering jauh melampaui hakiki. Bahkan lebih parah lagi guru kehilangan jiwa kependidikannya. Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk "memberdayakan" sekolah, terutama sumberdaya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi sekolah yang bersangkutan. Contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan masalah pekerjaan secara "*teamwork*", variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumberdaya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diperlakukan sebagai manusia ciptaan-Nya yang memiliki martabat tertinggi

Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1993) terdapat empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yaitu *power/authority, knowledge, information* dan *reward*. Pertama, kekuasaan/kewenangan harus didesentralisasikan ke sekolah-sekolah secara langsung yaitu melalui dewan sekolah. Sedikitnya terhadap tiga bidang penting yaitu *budget, personnel* dan *curriculum*. Termasuk dalam kewenangan ini adalah menyangkut pengangkatan dan pemberhentian kepala sekolah, guru dan staff sekolah.

Kedua, pengetahuan (*knowledge*) juga harus didesentralisasikan sehingga sumberdaya manusia di sekolah mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi kinerja sekolah. Pengetahuan yang perlu didesentralisasikan meliputi : keterampilan yang terkait dengan pekerjaan secara langsung (*job skills*), keterampilan kelompok (*teamwork skills*) dan pengetahuan keorganisasian (*organizational knowledge*). Keterampilan kelompok diantaranya adalah pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan keterampilan berkomunikasi. Termasuk dalam pengetahuan keorganisasian adalah pemahaman lingkungan dan strategi merespon perubahan.

Ketiga, hakikat lain yang harus didesentralisasikan adalah informasi. Pada model sentralistik informasi hanya dimiliki para pimpinan puncak, maka pada model MBS harus didistribusikan ke seluruh *constituent* sekolah bahkan ke seluruh *stakeholder*. Adapun yang perlu disebarluaskan antara lain berupa visi, misi, strategi, sasaran dan tujuan sekolah, keuangan dan struktur biaya, isu-isu sekitar sekolah, kinerja sekolah dan para pelanggannya. Penyebaran informasi

Kecompakan, penghargaan (*reward*) adalah hal penting lainnya yang harus didesentralisasikan. Penghargaan bisa berupa fisik maupun non-fisik yang semuanya didasarkan atas prestasi kerja. Penghargaan fisik bisa berupa pemberian hadiah seperti uang. Penghargaan non-fisik berupa kenaikan pangkat, melanjutkan pendidikan, mengikuti seminar atau konferensi dan penataran. Dengan mendesentralisasikan empat bidang tersebut diharapkan tujuan utama MBS akan tercapai. Tujuan utama MBS tak lain adalah meningkatkan kinerja sekolah dan terutama meningkatkan kinerja belajar siswa menjadi lebih baik.

Kinerja sekolah adalah pencapaian/prestasi yang dihasilkan oleh proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitasnya, kualitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Efektivitas adalah ukuran yang menyatakan sejauhmana sasaran (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan.

Kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat. Mutu barang atau jasa dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan seperti disain, operasi produk atau jasa dan pemeliharaannya.

Produktivitas adalah hasil perbandingan antara output dibagi input. Baik output maupun input adalah dalam bentuk kuantitas. Kuantitas input berupa tenaga kerja, modal, bahan, dan energi. Kuantitas output dapat berupa jumlah

Kondisi ini menjadikan sumberdaya manusia sebagai aset yang harus ditingkatkan efisiensi dan produktifitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, maka pihak sekolah harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan para guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh pihak manajemen sekolah untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Menurut Handoko (1997), suatu cara meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi.

Kompensasi menurut Notoatmojo (1998) adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subyektif dan barangkali merupakan sesuatu yang khas dalam industri (Fraser, 1992, dalam Djati dan Khusaini, 2002). Tetapi pada dasarnya adanya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan guru terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri (Strauss dan Sayles, 1990, dalam Djati dan Khusaini, 2002).

Dalam dunia pendidikan, kompensasi adalah merupakan hal yang penting bagi para guru sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan

bagi pihak manajemen sekolah, karena hal itu mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar para karyawan (guru) mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan (sekolah) (Handoko, 1997).

Adapun tujuan utama sistem *performance appraisal* dan *reward* adalah memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik. Menurut kamus "*Shorter Oxford English Dictionary*", istilah motivasi berarti menyebabkan seseorang bertindak dengan suatu cara yang khusus. Dua unsur utama yang perlu dilibatkan dalam memahami pengertian motivasi adalah *goal congruence* (keharmonisan tujuan) dan *effort* (upaya/usaha). *Goal congruence* merupakan suatu ukuran tentang sejauh mana seorang individu terlibat dalam bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan memberikan aspirasi pada *top management*. Dalam konteks yang ideal, pengertian *goal congruence* adalah bahwa setiap bawahan (guru) mengambil keputusan-keputusan yang sama yang akan diputuskan oleh *top management* (kepala sekolah). Alasan bawahan (guru) mengambil keputusan yang demikian adalah mereka mempunyai kepedulian untuk mengembangkan tujuan-tujuan *top management*. Sedangkan *pengertian upaya* adalah sejumlah kekuatan fisik dan mental yang dikerahkan oleh individu untuk mencapai tujuan. *Pengertian upaya* dalam hal ini adalah tidak hanya semata-mata melakukan suatu aktivitas dengan lebih cepat, tetapi juga mengarahkan semua tindakan yang akan dilakukan karyawan (guru) dengan berhati-hati dan teliti untuk mencapai tujuan organisasi.

Berbagai hasil penelitian para ahli perilaku organisasi menunjukkan bahwa faktor utama ketidakefektifan kerja karyawan adalah kompetensi yang tidak sesuai

dengan harapan karyawan. Di samping itu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari menurunnya komitmen yang pada akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994, dalam Djati dan Khusaini, 2002). Selanjutnya faktor utama ketidakpuasan kerja karyawan adalah kompensasi yang tidak sesuai dengan harapan karyawan.

Bertolak dari uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan fenomena yang terjadi di SMA negeri 9 mengingat setelah diberlakukannya manajemen berbasis sekolah di SMA negeri 9 dan diterapkannya berbagai insentif dan bonus yang telah diformulasikan melalui rapat para *stakeholder*, maka penulis ingin melakukan evaluasi atas efektifitas dari penerapan tersebut, sehingga dari hasil evaluasi tersebut penulis akan memperoleh informasi mengenai kinerja guru sebelum dan sesudah diberlakukannya sistem kompensasi yang baru. Untuk tujuan itulah penulis akan melakukan studi kasus dengan judul “Strategi Pengembangan Sistem Insentif dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 9 Yogyakarta”, yang merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Djati dan Khusaini (2001). Hal tersebut penulis anggap penting mengingat variabel tersebut akan membawa dampak bagi sekolah karena guru dengan komitmen dan kepuasan terhadap kompensasi yang rendah akan menghasilkan prestasi kerja dan produktivitas sekolah yang rendah pula, karena dengan komitmen dan kepuasan terhadap kompensasi yang rendah maka

guru tidak akan bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan sekolah yang pada akhirnya sekolah akan kehilangan daya saingnya.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di muka, maka penulis merumuskan permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kepuasan kompensasi guru sebelum dan setelah diberlakukannya sistem kompensasi yang baru ?
2. Bagaimanakah kinerja guru setelah diberlakukannya sistem kompensasi yang baru ?
3. Upaya-upaya apakah yang harus dilakukan terhadap sistem kompensasi agar dapat meningkatkan kepuasan guru dan kinerja guru ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui adanya perbedaan kepuasan kompensasi guru SMA Negeri 9 Yogyakarta sebelum dan setelah diberlakukannya sistem kompensasi yang baru.
2. Untuk mengetahui kinerja guru SMA Negeri 9 Yogyakarta setelah diberlakukannya sistem kompensasi yang baru.
3. Untuk dapat merekomendasikan mengenai upaya-upaya yang harus dilakukan terhadap sistem kompensasi agar dapat meningkatkan kepuasan

guru dan kinerja guru SMA Negeri 9 Yogyakarta

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan akan memberikan sumbangan pengetahuan mengenai kinerja para guru dan sistem imbalan yang berlaku di SMA Negeri 9 Yogyakarta.
2. Untuk memberikan sumbangan saran dan rekomendasi kepada SMA negeri 9 Yogyakarta mengenai kondisi riil dari kinerja para guru dan kepuasan imbalan guna mengambil langkah dalam mengantisipasi perubahan terutama setelah diberlakukannya manajemen berbasis sekolah