

IMPLEMENTASI SISTEM MERIT DI SMP AL KAUTSAR KOTA BANDAR LAMPUNG

Oleh

Rintha Wisangsari, Nandang Kosasih Ananda, Riswanti Rini

FKIP Unila: Jln. Prof.Dr.Soemantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng

E-Mail: ritha.mp5@gmail.com

HP.:-

Abstract: The Merit System Implementation in SMP Al-Kautsar City Bandar Lampung. This study aimed to describe 1) policy foundations in implementing the merit system in SMP Al Kautsar, 2) Implementation of performance appraisal in SMP Al Kautsar, 3) implementation of reward and punishment in the merit system in SMP Al Kautsar, 4) payroll and incentive systems The SMP Al Kautsar, and 5) obstacles and barriers in the implementation of the merit system in SMP Al Kautsar. This study used a qualitative approach. The data were obtained from informants of the research: the foundation staff, principals, and teachers. Data collection techniques used was interviews, observation, and documentation. Data were analyzed using an interactive pattern of data Miles and Hubberman namely the process of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. The results showed that: 1) policy foundations in implementing a merit system can create a work environment that is fair, competitive, and improve teacher productivity, 2) the performance of teachers in junior Al Kautsar is good, 3) implementation of reward and punishment can improve motivation of teachers, improve teacher performance, and improve the performance of teachers in junior Al Kautsar, 4) payroll system and incentives contained in SMP Al Kautsar is good and adequate, so that teachers become competent, able to retain existing teachers, establish justice, provide awards over the expected behavior, and follow the regulations, 5) constraints and obstacles in the implementation of the merit system is still a teacher who has not been able to assess themselves and the work is not maximized.

Keywords: compensation, implementation, merit system

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan 1) Kebijakan yayasan dalam mengimplementasikan sistem merit di SMP Al Kautsar, 2) Implementasi penilaian kinerja di SMP Al Kautsar, 3) Implementasi *reward* dan *punishment* dalam sistem merit di SMP Al Kautsar, 4) Sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar, serta 5) Kendala dan hambatan dalam implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data dalam penelitian diperoleh dari informan penelitian yaitu: staf yayasan, kepala sekolah, dan guru. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan pola interaktif data Miles dan Hubberman yaitu proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kebijakan yayasan dalam mengimplementasikan sistem merit

dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, dan meningkatkan produktivitas guru, 2) Penilaian kinerja terhadap guru-guru di SMP Al Kautsar adalah baik, 3) Implementasi *reward* dan *punishment* dapat meningkatkan motivasi guru, memperbaiki kinerja guru, dan meningkatkan prestasi guru di SMP Al Kautsar, 4) Sistem penggajian dan insentif yang terdapat di SMP Al Kautsar adalah baik dan telah memadai, sehingga guru menjadi berkompeten, dapat mempertahankan guru yang ada, menciptakan keadilan, memberikan penghargaan atas perilaku yang diharapkan, dan mengikuti peraturan yang berlaku, 5) Kendala dan hambatan dalam implementasi sistem merit adalah masih terdapat guru yang belum dapat menilai dirinya serta yang kerjanya belum maksimal.

Kata kunci: implementasi, sistem merit, kompensasi

Pendidikan merupakan kebutuhan sepanjang hidup manusia. Setiap manusia memerlukan pendidikan sampai kapan pun dan dimana pun manusia tersebut berada. Begitu pentingnya pendidikan, sebab tanpa pendidikan manusia akan mengalami kesulitan. Tanpa pendidikan manusia akan sulit berkembang bahkan akan terbelakang. Dengan demikian pendidikan harus diarahkan guna menghasilkan manusia yang memiliki kualitas dan mampu bersaing serta memiliki budi pekerti yang luhur dan bermoral baik.

Pendidikan merupakan salah satu alat untuk mewujudkan masyarakat yang berkualitas. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia secara terus menerus berusaha meningkatkan kualitas pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merupakan suatu sistem pendidikan nasional yang diatur secara sistematis berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Di dalam UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 4 tentang prinsip penyelenggaraan pendidikan dijelaskan bahwa dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional, maka fungsi pendidikan harus benar-benar diperhatikan. Sebab tujuan pendidikan berfungsi sebagai pemberi arah yang jelas terhadap kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan diarahkan kepada (1) pendidikan

diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa, (2) pendidikan diselenggarakan sebagai satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna, (3) pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat, (4) pendidikan diselenggarakan dengan memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran, (5) pendidikan diselenggarakan dengan mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat, (6) pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Peningkatan mutu layanan pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat didalam proses pendidikan. Salah satu faktor penentu tinggi rendahnya mutu hasil pendidikan adalah tenaga pendidik, yaitu guru.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, maka perlu memperhatikan peningkatan baik jumlah maupun mutunya. Guru merupakan figur

manusia yang menempati posisi dan memegang peran penting dalam pendidikan.

Menurut Peraturan Pemerintah (PP) No.32 Tahun 2013, yang dimaksud dengan standar nasional pendidikan adalah kriteria minimal sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Lingkup dari Standar Nasional Pendidikan adalah :

1. Standar Isi;
2. Standar Proses;
3. Standar Kompetensi Lulusan;
4. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
5. Standar Sarana dan Prasarana;
6. Standar Pengelolaan;
7. Standar Pembiayaan; dan
8. Standar Penilaian Pendidikan.

Menurut PP No.32 Tahun 2013 Pasal 28 tentang standar pendidik dan tenaga pendidikan, dijelaskan bahwa pendidik:

- (1) Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- (2) Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi :
 - a. Kompetensi pedagogik;
 - b. Kompetensi kepribadian;
 - c. Kompetensi profesional;
 - d. Kompetensi sosial
- (4) Seseorang yang tidak memiliki ijazah dan/atau sertifikat keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat

(2) tetapi memiliki keahlian khusus yang diakui dan diperlukan dapat diangkat menjadi pendidik setelah melewati uji kelayakan dan kesetaraan.

- (5) Kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sampai dengan (4) dikembangkan oleh BNSP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Terdapat tiga unsur pokok dalam manajemen yaitu: (1) adanya tujuan yang ingin dicapai, (2) tujuan dapat dicapai dengan menggunakan kegiatan orang lain, dan (3) kegiatan-kegiatan orang lain harus dibimbing dan diawasi.

Terdapat tiga pengertian sumber daya manusia menurut Nawawi (2005: 40), yaitu (1) sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (biasa disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan), (2) sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, (3) sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Hasibuan (2003:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Terry (2005:9-10), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah (1) *planning* yaitu menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut, (2)

organizing yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, (3) *staffing* yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja, (4) *motivating* yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan, (5) *controlling* yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif dimana perlu.

Menurut Carter V. Good (1959) dalam Imron (2012:18) kebijakan pendidikan adalah sebagai suatu pertimbangan yang didasarkan atas sistem nilai dan beberapa penilaian terhadap faktor-faktor yang bersifat situasional; pertimbangan tersebut dijadikan dasar untuk mengoperasikan pendidikan yang bersifat melembaga; pertimbangan tersebut merupakan perencanaan umum yang dijadikan sebagai pedoman untuk mengambil keputusan, agar tujuan yang bersifat melembaga dapat tercapai.

Sekolah merupakan suatu organisasi lembaga pendidikan. Kegiatan utama sekolah adalah memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat guna mencapai tujuan pembelajaran yang bermutu. Pencapaian tujuan pembelajaran yang bermutu tidak dapat tercapai bilamana dana tidak tersedia. Alokasi pendanaan merupakan faktor pendukung kegiatan pembelajaran serta kegiatan lainnya. Dengan tersedianya sumber pendanaan yang memadai pada suatu sekolah, maka tujuan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengelolaan pendanaan sekolah digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan diantaranya gaji guru, peningkatan profesionalisme guru, sarana ruang belajar, perbaikan ruang,

pengadaan peralatan/meubeler, pengadaan alat-alat dan buku pelajaran, alat tulis dan kantor, kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan pendidikan dan supervisi pendidikan.

Menurut Shelmi (2009) kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat serta prestasi. *Merit pay* merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau kinerja seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. Secara konsep pembayaran dengan sistem merit merupakan sistem pembayaran yang mengaitkan imbalan (*reward*) dengan kinerja karyawan.

Implikasi dari konsep sistem merit adalah bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, maka akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya, semakin tinggi kinerja yang diraih karyawan maka akan semakin tinggi pula kenaikan imbalannya. Perencanaan pembayaran dengan sistem merit merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan kinerja yaitu sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Pembayaran yang didasarkan prestasi atau kinerja merupakan bagian dari sistem pembayaran reguler maka para pekerja harus dievaluasi secara reguler kinerjanya.

Menurut Rivai (2005:467) sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan, sehingga penghasilan yang diberikan pada karyawan akan dikaitkan dengan kinerja karyawan tersebut secara individu. Dengan demikian, karyawan yang bekerja lebih baik akan memperoleh penghasilan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya yang kinerjanya kurang baik.

Menurut Nawawi (2005:317-318), kompensasi merupakan salah satu unsur pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena akan memengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkannya. Dari sisi para pekerja kompensasi memiliki arti penting, karena berpengaruh pada tingkatan dan kualitas kehidupan sosial ekonominya.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2013:11) mengemukakan bahwa metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Penelitian pendekatan kualitatif ini menuntut kehadiran peneliti di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian sekaligus pengumpul data. Peneliti melakukan penelitian kualitatif di SMP Al Kautsar Bandar Lampung sehingga peneliti sangat memahami situasi, kebiasaan dan seluk beluk yang terjadi pada tempat penelitian.

Sumber data penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia adalah informan, yang bertindak sebagai pelaku utama dan bukan pelaku utama. Pelaku utama terdiri dari (1) staf yayasan, (2) kepala sekolah, dan (3) guru. Sumber data bukan manusia berupa kegiatan manajemen, sarana dan prasarana, dan dokumen-dokumen yang mendukung. Teknik pengambilan informan dilakukan melalui teknik pengambilan sampel. Teknik ini bukan untuk mewakili populasi tetapi untuk relevansi dan kedalaman informasi serta

didasarkan pada tema penelitian dan kondisi lapangan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu:

Wawancara (*interview*)

Pengumpulan data akan dilakukan oleh peneliti melalui teknik wawancara. Wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur atau terbuka sehingga peneliti akan leluasa menggali informasi secara lengkap dan mendalam. Pertanyaan akan ditujukan kepada informan dengan efektif dan terarah, sehingga data yang diperoleh akan lebih banyak.

Wawancara dilakukan berdasarkan berdasarkan perjanjian yang dilakukan terlebih dahulu agar tidak mengganggu kegiatan rutin informan. Lamanya kegiatan wawancara sekitar 1 jam. Rekaman data yang diperoleh dilakukan melalui *handpohone*. Setelah kegiatan wawancara tersebut, rekaman wawancara dan catatan hasil wawancara selanjutnya ditulis ulang ke dalam transkrip wawancara. Wawancara dilakukan kepada: (1) staf yayasan, (2) kepala sekolah, dan (3) guru.

Observasi (*pengamatan*)

Menurut Djunaedi Ghony (2012:166) metode obeservasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan untuk mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan. Dalam melakukan observasi peneliti terlibat secara pasif tidak terlibat secara langsung. Peneliti hanya mengamati interaksi sosial yang mereka ciptakan baik dengan sesama subyek penelitian maupun dengan pihak luar.

Observasi yang akan dilakukan peneliti adalah untuk mendeskripsikan

implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar Bandar Lampung. Alat yang digunakan adalah lembar observasi; yaitu untuk mencatat hal-hal yang berkaitan dengan implementasi sistem merit. Observasi yang dilakukan adalah: (1) melihat dan mendengar langsung tentang obyek yang diamati; (2) mengamati obyek yang diteliti; (3) mencatat hal-hal yang berhubungan dengan obyek penelitian; (4) memahami obyek yang diamati dengan membuat narasi.

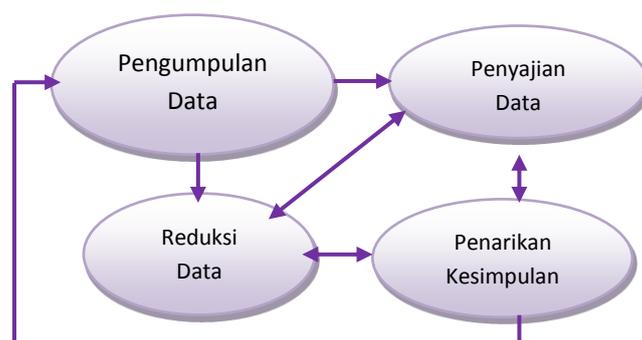
Dokumentasi

Sebagai sumber data adalah dokumen-dokumen, baik dokumen yang ada maupun dokumen yang sudah lama. Manfaat dari dokumen ini selain untuk menguji juga dapat menjadi bahan pertimbangan didalam menyimpulkan implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar Bandar Lampung. Dengan dokumen tersebut maka peneliti dapat memperkuat serta menambah argumen-tasi. Tujuan peneliti menggunakan metode ini adalah: (1) merupakan sumber yang stabil dan kaya akan informasi; (2) sebagai bukti untuk suatu pengujian; (3) relatif murah dan mudah diperoleh; (4) bersifat alamiah dan sesuai dengan konteks penelitian; (5) memperluas pengetahuan peneliti terhadap situasi yang diteliti.

Data dari hasil wawancara, observasi, dan bukti dokumentasi maka nantinya akan dianalisis untuk mendeskripsikan implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar. Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan sebelum memasuki lapangan yaitu data sekunder, selama di lapangan dan setelah selesai di lapangan. Dengan cara analisis ini diharapkan terdapat konsistensi data secara keseluruhan. Sehingga data yang disajikan akan lebih mudah dipahami dan lebih bermakna.

Langkah dari analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

analysis interactive model dari Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2010:338). Terdapat empat tahapan langkah kegiatan analisis, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap-tahap tersebut merupakan kegiatan yang harus diperhatikan dalam analisis kualitatif. Model interaktif Miles dan Huberman dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Tahapan Analisis Data Berdasarkan Model Interaktif Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2010: 338)

Pengecekan Keabsahan Data

Menurut Moleong (2013:330) pengecekan keabsahan data dalam penelitian kualitatif merupakan bagian yang penting. Tujuannya adalah untuk mengetahui dan mengecek kebenaran data yang diperoleh dan dilakukan melalui pengecekan kredibilitas data dengan triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut guna keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data tersebut.

Tujuan triangulasi yaitu untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap apa yang telah dikemukakan. Triangulasi teknik pengumpulan data dilakukan dengan membandingkan data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran

suatu data atau informasi yang diperoleh dari seorang informan kepada informan lainnya.

Komentar dan tambahan informasi akan digunakan untuk memperbaiki catatan di lapangan. Pengecekan ini hanya dilakukan peneliti kepada informan yang dinilai sebagai informan kunci. Diskusi perlu dilakukan dengan teman sejawat yaitu guru-guru dalam kegiatan observasi dengan membahas data dan informasi yang terkumpul dengan pihak-pihak yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang relevan. Sehingga data yang diperoleh tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam penyempurnaan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini memfokuskan pada lima sub fokus penelitian yaitu: kebijakan yayasan dalam mengimplementasikan sistem merit, implementasi penilaian kinerja, implementasi *reward* dan *punishment*, sistem penggajian dan insentif, kendala dan hambatan dalam implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar.

Kebijakan Yayasan dalam Mengimplementasikan Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Salah satu agenda dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Yayasan Al Kautsar Tahun 2009-2028, yang telah disahkan oleh Pembina Yayasan melalui Peraturan Yayasan Al Kautsar Nomor 34 Tahun 2009 adalah membangun kualitas dan kesejahteraan sumber daya manusia yang unggul, islami, dan global. Hal ini menunjukkan kepedulian yayasan dalam upaya peningkatan kesejahteraan baik guru maupun karyawan yang

diwujudkan dalam pemberian kompensasi atau dalam istilah manajemen sumber daya manusia adalah sistem merit.

Kebijakan Yayasan Al Kautsar dalam mengimplementasikan sistem merit bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil. Pengertian adil dalam hal ini adalah, bahwa yayasan tidak membedakan antara guru laki-laki maupun guru perempuan, prinsipnya guru yang memiliki kinerja yang lebih tentunya akan memperoleh imbalan yang lebih pula. Semua guru memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kompensasi yang besaran kompensasi tersebut didasarkan dari hasil kerja guru yang bersangkutan, selain itu juga didasarkan pada masa kerja dan golongan dari guru serta tambahan tugas pada guru yang bersangkutan.

Yayasan Al-Kautsar menetapkan kebijakan dalam mengimplementasikan sistem merit, bertujuan pula untuk menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif. Yayasan memberikan kesempatan kepada guru-guru di SMP Al-Kautsar untuk memperoleh kompensasi yang lebih bilamana guru-guru dapat meningkatkan kinerjanya. Pemberian kompensasi ini melalui mekanisme yang ada di Yayasan Al-Kautsar. Guru yang memiliki kinerja yang lebih baik maka akan memperoleh kompensasi yang lebih baik pula.

Dengan adanya kebijakan yayasan dalam mengimplementasikan sistem merit, maka produktivitas kerja guru-guru di SMP Al-Kautsar meningkat. Hal ini dapat dibuktikan dengan semakin meningkatnya kinerja para guru sehingga berdampak terhadap peningkatan prestasi yang raih siswa-siswa SMP Al Kautsar baik prestasi akademik maupun non akademik, guru banyak memperoleh penghargaan serta semakin

meningkatnya jumlah calon siswa pendaftar setiap tahunnya.

Implementasi Penilaian Kinerja di SMP Al Kautsar

Yayasan Al Kautsar menerapkan penilaian kinerja untuk guru dan pegawai yang tertuang dalam daftar penilaian prestasi tahunan (DP2T), dengan mengacu penilaian prestasi kerja menurut PP No. 46 Tahun 2011 yang terdiri dari unsur (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan (2) perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap

kegiatan tugas jabatan. Perilaku kerja meliputi aspek (a) orientasi pelayanan, (b) integritas, (c) komitmen, (d) disiplin, (e) kerjasama, dan (f) kepemimpinan.

Program-program yang dilaksanakan oleh guru-guru di SMP Al Kautsar dalam satu tahun adalah (1) penyusunan program; (2) pelaksanaan program; (3) evaluasi belajar; (4) analisis hasil belajar; (5) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler; (6) program perbaikan; dan (7) kepanitiaan.

Matrik 4.2 Matrik Implementasi Penilaian Kinerja Guru di SMP Al Kautsar

KOMPONEN	KONDISI
Kuantitas	Jumlah hasil kerja dari program kegiatan yang dicapai guru di SMP Al Kautsar untuk penyusunan program dua kali yaitu pada rapat awal tahun ajaran barudan awal semester genap, pelaksanaan program sesuai program mengajar, evaluasi, analisis dilakukan minimal dua kali, membina kegiatan ekstrakurikuler rutin dilaksanakan setiap minggu dan disesuaikan dengan jadwal latihan, perbaikan dilaksanakan bila nilai siswa masih dibawah KKM, keterlibatan dalam tugas kepanitiaan minimal satu kali
Kualitas	Mutu hasil kerja dari program yang dilaksanakan oleh guru di SMP Al Kautsar adalah baik
Waktu	Lamanya proses hasil kerja dari program yang dilakukan guru di SMP Al Kautsar dapat diselesaikan dalam waktu yang sudah ditentukan.
Biaya	Jumlah anggaran yang digunakan untuk program yang dilaksanakan bersumber dari sekolah dan untuk kegiatan khusus seperti studi wisata, kegiatan orgab, ODS, dan MOS sumber dana diperoleh dari orang tua siswa
Orientasi Pelayanan	Guru SMP Al Kautsar memberikan pelayanan yang terbaik, baik terhadap siswa, orang tua siswa, dan sesama rekan guru
Integritas	Guru SMP Al Kautsar memiliki integritas yang baik, guru bertindak sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku. Guru SMP Al Kautsar memiliki duabelas ciri yaitu menubar salam, murah senyum, taat ibadah, menjadi tauladan, berprestasi, peduli, tepat waktu, tepat nilai, bertutur dan bersikap santun, taat aturan, hormat dan menghargai teman, guru, pegawai, orang tua, dan tamu, dan tidak menerima hadiah dari siswa dan orang tua siswa/wali murid
Komitmen	Guru SMP Al Kautsar memiliki komitmen yang tinggi,

	mengutamakan kepentingan sekolah
Disiplin	Guru SMP Al Kautsar memiliki disiplin yang baik, menaati peraturan yang berlaku terbukti dari waktu kehadiran yang tepat serta waktu pulang, serta menghindari larangan
Kerjasama	Guru SMP Al Kautsar memiliki kerjasama yang baik, saling mendukung satu sama lain
Kepemimpinan	Guru SMP Al Kautsar memiliki kemampuan untuk memimpin serta memotivasi peserta didik

Sumber: Hasil Wawancara, Dokumentasi, dan Observasi Tahun 2014

Implementasi *Reward* dan *Punishment* dalam Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Pada dasarnya *reward* dan *punishment* dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Yayasan Al Kautsar juga memberikan *reward* dan *punishment* kepada guru dalam upaya peningkatan kinerja. Bentuk *reward* yang diberikan antara lain tunjangan

prestasi (tupres), bonus prestasi (bonpres), bonus lima tahunan (bolita). Untuk tupres dan bonpres besarnya bergantung pada hasil penilaian DP2T guru yang bersangkutan. Tupres diberikan bersamaan dengan gaji setiap bulan, bonpres diberikan setiap setahun sekali, dan untuk bolita diberikan setiap lima tahun sekali pada saat milad Yayasan Al Kautsar. Selain *reward* maka *punishment* diperlukan pula guna perbaikan kinerja guru.

Matrik 4.3 Matrik Implementasi *Reward* dan *Punishment* dalam Sistem Merit di SMP Al Kautsar

KOMPONEN	KONDISI
Motivasi Kerja	Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dapat memotivasi guru SMP Al Kautsar untuk lebih giat bekerja.
Perbaikan Kinerja	Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dapat memperbaiki kinerja guru DI SMP Al Kautsar
Peningkatan Prestasi	Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dapat meningkatkan prestasi guru SMP Al Kautsar

Sumber: Hasil Wawancara, Tahun 2014

Sistem Penggajian dan Insentif di SMP Al Kautsar

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan guru di SMP Al Kautsar diperoleh informasi bahwa aturan penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar memiliki kesamaan dengan aturan penggajian pada pemerintah.

Aturan sistem penggajian di SMP Al Kautsar sudah baik dan memadai, karena mengacu pada aturan pemerintah, masa kerja, golongan, jabatan struktural, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat atau golongan, serta tugas tambahan lain.

Matrik 4.4 Matrik Sistem Penggajian dan Insentif di SMP Al Kautsar

KOMPONEN	KONDISI
Guru yang berkompeten	Dengan sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar akan diperoleh guru yang berkompeten. Untuk guru yang akan mendaftarkan diri harus mengikuti mekanisme yang berlaku di yayasan dan dengan sistem serta penggajian yang sudah diterapkan maka guru-guru senantiasa meningkatkan kompetensinya
Mempertahankan guru yang ada	Dengan sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar maka dapat membuat guru-guru semakin nyaman dan betah mengabdikan dirinya di SMP Al Kautsar
Terciptanya keadilan	Dengan sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar maka dapat menciptakan keadilan. Guru dibayarkan gaji dan insentifnya sesuai dengan kinerjanya
Adanya penghargaan	Sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar didasarkan pula dengan pemberian penghargaan. Antara lain tupres, bonres, bolita, tuhara, pemberangkatan haji/umroh
Mengikuti peraturan yang berlaku	Bahwa sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar didasarkan pada aturan yang berlaku pada pemerintah, disesuaikan dengan masa kerja, dan golongan ruang.

Sumber: Hasil Wawancara dan Dokumentasi, Tahun 2014

Kendala dan Hambatan dalam Implementasi Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Matrik 4.5 Kendala dan Hambatan dalam Implementasi Sistem Merit di SMP Al Kautsar

KOMPONEN	KONDISI
Kendala dan hambatan implementasi sistem merit	Masih terdapat guru yang belum dapat menilai dirinya dan yang kerjanya belum maksimal.

Sumber: Hasil Wawancara, Tahun 2014

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini meliputi kebijakan yayasan dalam mengimplementasikan sistem merit, implementasi penilaian kinerja, implementasi *reward* dan *punishment*, sistem penggajian dan insentif, serta kendala dan hambatan dalam

implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar Bandar Lampung.

Kebijakan Yayasan dalam Mengimplementasikan Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Upaya yang dilakukan untuk mewujudkan masyarakat yang berkualitas adalah melalui pendidikan.

Untuk itu perlu diupayakan peningkatan mutu layanan pendidikan, salah satunya dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang terlibat di dalam proses pendidikan.

Guru merupakan salah satu faktor penentu kualitas hasil pendidikan. Guru bertugas mengajar, mendidik, serta memberikan bimbingan kepada peserta didik, sehingga akan dihasilkan tamatan yang berkualitas. Untuk itu kinerja guru harus selalu ditingkatkan dan salah satu upaya yang dilakukan yaitu melalui pemberian kompensasi.

Menurut Lawler dalam Winardi (2002:157), sumber motivasi adalah upah. Sehingga tingkat kinerja yang tinggi harus dapat dipandang sebagai suatu alur mengenai bagaimana seseorang dapat mencapai upah yang tinggi. Upah yang berdasarkan prestasi merupakan sebuah sistem imbalan (*a compensation system of merit system*) yang mendasarkan kenaikan upah seorang individu atas kinerjanya dalam periode waktu yang tertentu. Artinya, upah yang didasarkan atas suatu prestasi adalah suatu upaya untuk mengaitkan antara upah dengan kinerja yang dihasilkan oleh individu yang bersangkutan.

Selanjutnya menurut Rivai (2005:467), tujuan sistem merit adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, kebijakan yang ditetapkan oleh Yayasan Al Kautsar dalam mengimplementasikan sistem merit di SMP Al Kautsar bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang adil, kompetitif, serta dapat meningkatkan produktivitas kerja guru adalah sesuai dengan teori tersebut.

1). Terciptanya lingkungan kerja yang adil

Hal ini dapat dilihat dari imbalan yang diterima oleh guru. Guru mendapatkan imbalan sesuai dengan hasil kinerjanya. Bila kinerja guru semakin baik, maka imbalan yang diperoleh semakin tinggi dan sebaliknya. Hal ini berlaku untuk semua guru. Guru yang masa kerjanya lebih lama maka akan mendapatkan imbalan yang lebih, demikian dengan golongan ruang. Guru yang memiliki jabatan struktural juga akan mendapat imbalan lebih. Prinsipnya guru mendapatkan imbalan sesuai dengan kinerjanya.

2). Terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif.

Dengan pemberian kompensasi, maka dapat menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif di SMP Al Kautsar. Dalam hal ini kompetisi yang terjadi adalah yang sehat, artinya bila guru ingin mendapatkan imbalan yang tinggi maka kinerjanya harus baik. Dan berlaku untuk semua guru, baik guru yang sudah lebih dahulu bekerja ataupun guru baru.

3). Peningkatan produktivitas guru

Pemberian kompensasi yang diterapkan di SMP Al Kautsar dapat meningkatkan produktivitas guru. Guru berupaya meningkatkan prestasi kerjanya sehingga akan berimbas kepada imbalan yang akan diperolehnya, selain itu dapat diketahui pula dari peningkatan jumlah siswa pendaftar pada setiap tahunnya, serta semakin meningkatnya prestasi yang diraih siswa.

Implementasi Penilaian Kinerja di SMP Al Kautsar

Pemberian kompensasi yang diterapkan di SMP Al Kautsar tidak terlepas dari penilaian kinerja terhadap guru-guru. Hasil penilaian kinerja akan mencerminkan imbalan atas kinerja guru.

Mathis dan Jackson (2002:81) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Penilaian kinerja yang dilakukan di SMP Al Kautsar mengacu kepada peraturan pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja, bahwa penilaian prestasi kerja terdiri dari unsur (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan (2) perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Perilaku kerja meliputi aspek (a) orientasi pelayanan, (b) integritas, (c) komitmen, (d) disiplin, (e) kerjasama, dan (f) kepemimpinan.

Program yang dilakukan guru dalam satu tahun adalah menyusun program, melaksanakan program, mengevaluasi hasil belajar, menganalisis hasil belajar, membimbing kegiatan ekstrakurikuler, melakukan perbaikan, serta keterlibatan dalam tugas kepanitiaan.

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa unsur penilaian SKP yang dilakukan terhadap guru-guru di SMP Al Kautsar, baik dari segi kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya telah dilaksanakan.

1).Kuantitas

Kuantitas untuk penyusunan program yang dilaksanakan di SMP Al Kautsar dilaksanakan selama dua kali yaitu saat awal tahun ajaran baru dan awal semester genap. Kuantitas guru dalam pelaksanaan program disesuaikan dengan program tahunan (prota) dan program semester (prosem). Evaluasi dan analisis belajar dilakukan guru minimal dua kali. Kegiatan membimbing siswa pada ekstrakurikuler dilakukan satu kali dalam seminggu

sesuai jadwal yang telah disepakati. Program perbaikan dilaksanakan bila masih terdapat nilai siswa yang dibawah KKM. Untuk kepanitiaan, setiap guru minimal mendapatkan tugas kepanitiaan satu kali.

2).Kualitas

Kualitas penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi belajar, analisis belajar, kegiatan membimbing siswa pada kegiatan ekstrakurikuler, perbaikan, dan keterlibatan guru di dalam kepanitiaan adalah baik.

3).Waktu

Waktu yang digunakan dalam menyusun program, melaksanakan program, mengevaluasi, menganalisis, membimbing kegiatan ekstrakurikuler, mengadakan perbaikan, dan keterlibatan guru dalam kepanitiaan dapat dilaksanakan dengan tepat waktu atau sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

4). Biaya

Biaya yang digunakan untuk program-program yang dilaksanakan tersebut berasal dari anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS).

Dalam kaitannya dengan penilaian perilaku kerja guru SMP Al Kautsar, maka penilaian perilaku yang dilaksanakan di SMP Al Kautsar dilaksanakan satu kali dalam satu tahun. Berdasarkan hasil penelitian, penilaian perilaku kerja di SMP Al Kautsar tertuang didalam penilaian DP2T. Adapun aspek yang terdapat dalam penilaian DP2T di SMP Al Kautsar meliputi (1) pemahaman dan implementasi keislaman, (2) pengetahuan kealkautsaran dan komitmen dalam pencapaian visi Al Kautsar, (3) kompetensi diri, (4) pelaksanaan tugas dan prestasi kerja, (5) tingkat kehadiran efektif, (6) kedisiplinan diri, (7) kepedulian, dan (8) kerjasama dan kepemimpinan.

1).Orientasi pelayanan

Guru SMP Al Kautsar memiliki orientasi pelayanan yang baik. Orientasi pelayanan diberikan kepada siswa, orang tua siswa, dan rekan sekerja. Orientasi pelayanan dalam penilaian DP2T termasuk ke dalam aspek penilaian kepedulian terhadap disiplin siswa; seperti perhatian terhadap penggunaan seragam dan atribut seragam siswa secara lengkap, sepatu, penertiban siswa dalam pelaksanaan sholat di sekolah dan di masjid, kepedulian dalam menjaga kebersihan, keamanan sarana dan prasarana, serta tanggap dalam memberikan pelayanan.

2). Integritas

Guru SMP Al Kautsar memiliki integritas yang tinggi, yang diwujudkan melalui kemampuan guru untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika di SMP Al Kautsar. Integritas dalam penilaian DP2T termasuk ke dalam aspek penilaian kedisiplinan diri, pemahaman dan implementasi keislaman serta pengetahuan kealkautsaran. Selain itu nilai, norma, dan etika guru SMP Al Kautsar terangkum kedalam duabelas ciri guru Al Kautsar yaitu (1) menebar salam, (2) murah senyum, (3) taat ibadah, (4) menjadi teladan, (5) berprestasi, (6) peduli, (7) tepat waktu, (8) tepat nilai, (9) bertutur dan bersikap sopan, (10) menegakkan aturan secara persuasif, (11) menghargai siswa, teman sejawat, dan tamu, dan (12) tidak menerima hadiah dari siswa dan orang tua/wali murid.

3). Komitmen

Guru SMP Al Kautsar memiliki komitmen yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari tanggungjawab bila mendapatkan tugas, keinginan guru untuk selalu tetap berada di SMP Al Kautsar. Komitmen dalam penilaian DP2T termasuk kedalam aspek komitmen dalam pencapaian visi.

4). Disiplin

Guru SMP Al Kautsar pada umumnya memiliki disiplin yang tinggi dan dapat dilihat dari ketaatan guru terhadap peraturan dan norma-norma yang berlaku di Yayasan Al Kautsar. Antara lain guru harus memiliki disiplin untuk hadir dan pulang tepat waktu. Disiplin dalam penilaian DP2T termasuk kedalam kedisiplinan diri dan tingkat kehadiran efektif.

5). Kerjasama

Kerjasama yang baik dapat terbina oleh guru-guru di SMP Al Kautsar sehingga tercipta suasana yang kondusif. Dalam penilaian DP2T kerjasama termasuk kedalam aspek kerjasama.

6). Kepemimpinan

Guru-guru di SMP Al Kautsar memiliki jiwa kepemimpinan, yang dapat dilihat dari kemampuan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tupoksi guru. Dalam penilaian DP2T kepemimpinan termasuk kedalam aspek kepemimpinan dan pelaksanaan tugas serta prestasi kerja.

Implementasi *Reward* dan *Punishment* dalam Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Reward dan *punishment* diperlukan dalam upaya memotivasi seseorang untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan prestasinya. *Reward* dan *punishment* diterapkan pula dalam pemberian kompensasi yang dilakukan di SMP Al Kautsar. Dengan pemberian *reward* dan *punishment*, maka kinerja guru di SMP Al Kautsar dapat meningkat.

Menurut Wibowo (2011: 355) *reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Didalam konsep manajemen, tujuan pemberian *reward* adalah untuk (1) meningkatkan motivasi para pegawai, (2) memperbaiki kinerja, dan (3) meningkatkan prestasi.

Masih hal yang sama juga diungkapkan oleh Wibowo (2011:365), manfaat pemberian *reward* adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, implementasi *reward* dan *punishment* dalam sistem merit di SMP Al Kautsar dapat: (1) meningkatkan motivasi guru, (2) memperbaiki kinerja guru, dan (3) meningkatkan prestasi guru adalah sesuai dengan teori tersebut.

1). Meningkatkan motivasi

Adanya *reward* dan *punishment* yang diterapkan di SMP Al Kautsar, dapat meningkatkan motivasi guru. Dengan *reward* yang diberikan, maka dapat membuat guru menjadi bahagia dan senang, dan biasanya hal ini akan membuat guru untuk melakukan perbuatan baik secara berulang. Guru-guru yang telah mendapatkan *reward* berupaya untuk mempertahankan prestasinya, dan berupaya untuk meningkatkan prestasinya. *Punishment* yang diberikan secara tepat dan bijak dapat menjadi motivasi. Guru yang mendapatkan *punishment* pada awalnya merasa kecewa, namun lambat laun akan berupaya untuk memperbaiki kinerjanya sehingga guru tersebut akan mendapatkan *reward*.

2). Memperbaiki kinerja

Adanya *reward* dan *punishment* yang diterapkan di SMP Al Kautsar dapat memperbaiki kinerja guru. Guru akan selalu berupaya memperbaiki kinerjanya, bila kinerja guru semakin baik maka guru tersebut akan memperoleh *reward*. Tujuan diberikannya *punishment* adalah menimbulkan rasa tidak senang pada guru supaya mereka jangan berbuat sesuatu yang tidak baik. Hukuman yang diberikan bersifat pedagogis, yaitu untuk

memperbaiki dan mendidik. Bila terdapat guru yang mendapatkan *punishment*, maka guru yang bersangkutan diharapkan akan berupaya untuk memperbaiki kinerjanya.

3). Meningkatkan prestasi

Pemberian *reward* dan *punishment* yang diterapkan di SMP Al-Kautsar membuat guru-guru memiliki tanggung-jawab dan berupaya untuk dapat meningkatkan prestasi. Bila prestasi guru meningkat maka *reward* yang diperoleh juga semakin meningkat.

Sistem Penggajian dan Insentif di SMP Al Kautsar

Menurut Davis dan Werther dalam Marwansyah (2010:276), kompensasi dikelompokkan ke dalam dua bentuk umum, yaitu (1) kompensasi langsung yang terdiri dari gaji pokok dan insentif bagi hasil, (2) kompensasi tidak langsung yaitu berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, sistem penggajian dan insentif yang diterapkan telah sesuai dengan teori tersebut. Sistem penggajian yang diterapkan di SMP Al Kautsar terdiri dari (1) kompensasi langsung berupa gaji pokok dan insentif, dan (2) dan komponen tidak langsung berupa program kesejahteraan dan pelayanan.

Menurut Marwansyah (2010: 270-271), tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut: (1) mendapatkan karyawan yang cakap/kompeten, (2) mempertahankan karyawan yang sudah ada, (3) menjamin terciptanya keadilan, (4) memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan, dan (5) mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti, tujuan manajemen

penggajian dan insentif yang diterapkan SMP Al-Kautsar sesuai dengan teori tersebut. Pemberian gaji di SMP Al-Kautsar didasarkan pada (1) peraturan pemerintah, (2) masa kerja, (3) golongan ruang, (4) kenaikan gaji berkala, (5) kenaikan pangkat dan golongan, dan (6) jabatan struktural. Guru yang memiliki masa kerja lebih lama maka akan mendapatkan gaji yang lebih besar. Demikian halnya dengan golongan ruang, guru mendapatkan gaji disesuaikan dengan golongan ruangnya. Guru yang memiliki nilai DP2T sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, maka mendapatkan kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat serta golongan. Untuk guru yang menduduki jabatan struktural maka akan mendapatkan tambahan tunjangan.

1). Guru yang cakap/berkompeten

Karena sistem penggajian dan insentif yang diterapkan di SMP Al-Kautsar menarik dan memadai, maka akan diperoleh guru yang memiliki kecakapan/berkompeten. Hal ini sesuai dengan pendapat Lawler dalam Winardi (2002:157), bahwa yang menjadi sumber motivasi adalah upah. Guru akan termotivasi untuk memiliki kecakapan/kompetensi, sehingga akan memperoleh gaji yang memadai.

2). Mempertahankan karyawan yang ada

Dengan sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar yang menarik dan memadai, maka dapat memberikan rasa aman dan nyaman, sehingga guru-guru semakin betah berada di lingkungan SMP Al Kautsar dan cenderung enggan untuk mencari sekolah lain. Hal ini dapat dilihat dari loyalitas guru-guru yang berada di SMP Al Kautsar.

3). Menciptakan keadilan

Dengan sistem penggajian dan insentif yang diterapkan di SMP Al-Kautsar, maka dapat tercipta keadilan. Guru yang

memiliki kinerja lebih maka akan mendapatkan kompensasi sesuai dengan kinerjanya.

4). Memberikan penghargaan

Sistem penggajian dan insentif yang diterapkan di SMP Al-Kautsar didasarkan pula atas pemberian penghargaan. Penghargaan terhadap kinerja, kesetiaan, serta tanggungjawab. Penggajian dan insentif yang diberikan akan memperkuat perilaku yang diharapkan dan berfungsi sebagai perangsang agar perilaku yang baik muncul kembali di masa depan. Bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan yayasan meliputi pemberian tupres, bonpres, bolita, tuhara, gaji 13, pemberangkatan haji/umroh, keringanan uang pangkal dan BPP, serta beasiswa melanjutkan studi S2.

5). Mengikuti peraturan yang berlaku

Sistem penggajian dan insentif di SMP Al-Kautsar telah memadai karena telah mempertimbangkan dan mematuhi aturan-aturan pemerintah. Guru yang melaksanakan kewajibannya dengan baik, maka akan mendapatkan gajinya secara utuh.

Kendala dan Hambatan Implementasi Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat kendala dan hambatan dalam implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar yaitu adanya perasaan yang tidak adil yang diterima beberapa guru berkaitan dengan hasil penilaian DP2T sehingga guru yang bersangkutan belum bisa menerima hasil penilaian tersebut. Hal tersebut terjadi karena guru yang bersangkutan belum dapat menilai dirinya, sehingga penilai tidak memberikan nilai sesuai yang diharapkan oleh guru tersebut. Kendala lain dalam implementasi sistem merit di SMP Al Kautsar adalah masih terdapat guru

yang kerjanya belum maksimal, tentunya hal ini akan mempengaruhi *reward* yang akan diperoleh guru tersebut. Oleh karena itu guru harus lebih memahami tentang sistem merit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis paparan data dan temuan penelitian dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

Kebijakan Yayasan dalam Mengimplementasikan Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Implementasi sistem merit yang ditetapkan oleh Yayasan Al Kautsar dan diterapkan di SMP Al Kautsar dapat:

- (1) Menciptakan lingkungan kerja yang adil

Bahwa guru di SMP Al Kautsar merasakan bahwa imbalan yang diperolehnya sudah memadai. Karena imbalan yang diperolehnya disesuaikan dengan kerjanya, bila kinerja guru baik maka imbalan yang diperoleh guru akan lebih pula. Selain itu imbalan juga disesuaikan dengan masa kerja guru tersebut, guru yang telah mengabdikan dirinya lebih lama maka imbalan yang diperolehnya pun akan lebih. Demikian halnya dengan golongan guru yang bersangkutan, guru mendapatkan gaji yang disesuaikan golongan. Guru mendapatkan tambahan penghasilan pula bilamana menduduki jabatan struktural atau dan mendapatkan tugas lain, misal sebagai walikelas atau pembina ekstrakurikuler.

- (2) Menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif

Guru di SMP Al Kautsar telah mendapatkan imbalan melalui tahapan yang ditentukan yaitu melalui penilaian kinerja. Imbalan yang diberikan disesuaikan dengan hasil penilaian kinerja tersebut. Bila hasil penilaian kinerja guru baik, maka akan mempengaruhi jumlah imbalan yang akan diperolehnya.

- (3) Meningkatkan produktivitas kerja

Dengan semakin meningkatnya jumlah calon siswa pendaftar, prestasi akademik dan non akademik yang diraih siswa-siswa SMP Al Kautsar, serta banyaknya penghargaan yang diperoleh guru, merupakan bukti bahwa implementasi sistem merit yang diterapkan di SMP Al Kautsar meningkatkan produktivitas kerja guru.

Implementasi Penilaian Kinerja di SMP Al Kautsar

Penilaian kinerja guru yang dilakukan di SMP Al Kautsar, telah sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam PP No. 46 Tahun 2011 yang terdiri dari unsur: (1) sasaran kerja pegawai (SKP) dan (2) perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya program yang dilakukan di SMP Al Kautsar. Program yang dilakukan adalah penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi, analisis hasil belajar, kegiatan membimbing siswa, program perbaikan, dan keterlibatan guru dalam kepanitiaan. Perilaku kerja meliputi aspek (1) orientasi pelayanan, (2) integritas, (3) komitmen, (4) disiplin, (5) kerjasama, dan (6) kepemimpinan.

Penilaian perilaku kerja guru di SMP Al Kautsar dituangkan dalam penilaian DP2T. Penilaian DP2T dilakukan pada sekitar bulan Januari atau Februari. Hasil penilaian DP2T menentukan besarnya imbalan yang akan diterima oleh guru. Dengan adanya

penilaian DP2T ini maka guru berupaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Implementasi *Reward* dan *Punishment* dalam Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Reward dan *punishment* yang ditetapkan oleh Yayasan Al Kautsar dapat (1) meningkatkan motivasi kerja guru, (2) meningkatkan kinerja guru, dan (3) meningkatkan prestasi kerja guru di SMP Al Kautsar. *Reward* yang diberikan oleh Yayasan Al Kautsar memberikan semangat kepada guru-guru di SMP Al Kautsar untuk meningkatkan kinerja. Karena pemberian *reward* membuat guru menjadi senang. Guru berupaya mendapatkan bentuk-bentuk *reward* yang diberikan oleh Yayasan Al Kautsar, yaitu tunjangan prestasi (tupres), bonus prestasi (bonpres), bonus lima tahunan (bolita), tunjangan hari raya (tuhara), gaji 13, pemberangkatan haji/umroh, dan beasiswa untuk melanjutkan studi S2. Demikian halnya dengan *punishment* yang telah diterapkan di SMP Al Kautsar, sebagai contoh bentuk *punishment* adalah guru yang tidak mencapai skor minimal DP2T 550 tidak mendapat tunjangan prestasi. Guru yang mendapatkan *punishment* akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerjanya.

Sistem Penggajian dan Insentif di SMP Al Kautsar

Sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar telah memadai dan didasarkan pada (1) peraturan yang berlaku pada pemerintah, (2) masa kerja guru, (3) golongan ruang, (4) jabatan struktural, dan (5) kinerja guru. Sistem penggajian dan insentif yang diterapkan di SMP Al Kautsar terdiri dari dua bentuk yaitu (1) kompensasi langsung berupa gaji pokok dan insentif, (2) kompensasi tidak langsung berupa program kesejahteraan dan

pelayanan. Guru yang masa kerjanya lebih lama maka akan memperoleh gaji yang lebih besar, demikian pula dengan golongan guru. Pemberian gaji disesuaikan dengan jabatan struktural, guru yang menduduki jabatan struktural maka akan mendapatkan tambahan tunjangan. Kinerja guru juga mempengaruhi jumlah gaji yang akan diperolehnya, guru yang memiliki kinerja yang baik maka akan mendapat gaji yang lebih.

Kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh Yayasan Al Kautsar berupa jaminan pemeliharaan kesehatan (JPK), jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek), tunjangan dana pensiun (jaminan hari tua/JHT), iuran pensiun dari dana pensiun lembaga keuangan/ (DPLK) Bank Muamalat, serta tunjangan pajak penghasil (PPh).

Sistem penggajian dan insentif di SMP Al Kautsar berbeda dengan lembaga pendidikan swasta lainnya. Sistem penggajian dan insentif yang diterapkan di SMP Al Kautsar, maka (1) akan diperoleh guru yang berkompeten (memiliki kecakapan), (2) dapat mempertahankan guru yang ada, (3) menciptakan keadilan, (4) memberikan penghargaan, dan (5) mengikuti peraturan yang berlaku.

Kendala dan Hambatan dalam Implementasi Sistem Merit di SMP Al Kautsar

Kendala dan hambatan dalam implementasi sistem merit di SMP Al-Kautsar adalah:

- (1) Adanya perasaan tidak adil yang diterima oleh beberapa guru, yang secara pribadi belum dapat menilai dirinya bahwa yang bersangkutan kinerjanya belum maksimal, sebagai contoh ada guru yang hasil penilaian kinerja dari pimpinan belum mencapai skor maksimal, guru tersebut secara pribadi menilai dirinya

sudah mencapai skor maksimal, padahal pimpinan sudah menilai berdasarkan kriteria dan indikator yang sudah ditetapkan Yayasan Al-Kautsar.

- (2) Masih terdapat guru yang kerjanya belum maksimal, sehingga belum merasakan langsung bahwa *reward* yang diberikan sesuai dengan kompetensinya, sebagai contoh yaitu penilaian kehadiran yang sudah ditetapkan dalam peraturan kepegawaian mengenai perhitungan kehadiran tentang alpa, izin, sakit, cuti, dan dinas luar, jika tidak mencapai jumlah hari maksimal maka guru tersebut tidak mendapatkan *reward*.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dapat disarankan:

- (1) Yayasan Al-Kautsar perlu mempertahankan dan meningkatkan implementasi sistem merit.
- (2) Yayasan Al Kautsar senantiasa meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan dalam pemberian kompensasi, sehingga motivasi guru dapat terus meningkat, sebagai tanggung jawab Yayasan Al Kautsar yang tertuang dalam misi Yayasan Al-Kautsar yaitu meningkatkan kualitas, profesionalisme, dan kesejahteraan guru dan pegawai untuk tercapainya proses pembelajaran dan pelayanan pendidikan yang berkualitas unggul dan islami.
- (3) Guru SMP Al-Kautsar harus meningkatkan kerjanya dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap Yayasan Al Kautsar, berdasarkan sistem peraturan kepegawaian dan penilaian kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Imron, Ali. 2012. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfa Beta.
- Moleong, L.J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan ke-4. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan ke-4. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Shelmi. 2009. (Online) (<https://shelmi.wordpress.com/2009/05/08/pemberdayaan-karyawan/>). Diakses tanggal 08 Agustus 2014.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfa Beta.

Terry, George. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Winardi. 2002. *Motivasi dan Permotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.