BAB V
PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan maka kegiatan selanjutnya adalah mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan penelitian akan dibahas mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang sesuai, agar benar-benar dapat menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

A. Bentuk Kompensasi untuk Tenaga Pendidik/ guru di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar

Salah satu fungsi yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah kompensasi, karena merupakan aspek yang sangat sensitif dalam hubungan kerja. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan bagi perusahaan atau organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Edy Sutrisno bahwa kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.[1] Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi suatu organisasi.

Menurut Veitzal Rivai bentuk kompensasi ada 4, yaitu Gaji, Upah, Insentif, dan kompensasi tidak langsung.[2] Lebih lanjut Malayu S.P Hasibuan menerangkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang,

[1] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Kencana, 2009), 181.
[2] Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafndo), 741.

barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang.[3] Teori ini diterapkan di MTs Al Huda Bandung Tulungagung dan MTs Syekh Subakir Nglegok dalam memberikan bentuk-bentuk kompensasi untuk tenaga pendidik/ guru.

Berdasarkan hasil penelitian di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dari data wawancara yang dilakukan kepada kepala madrasah bahwa di MTs Al-Huda telah diberlakukan kompensasi yang telah disepakati antara yayasan dan lembaga madrasah yang kemudian telah disampaikan kepada tenaga pendidik/ guru. Bentuk kompensasi yang diberikan adalah berupa gaji. Gaji yang diterima tenaga pedidik/ guru berbeda dengan mempertimbangkan jabatan, banyaknya jam mengajar dan lama masa jabatan. Semakin banyak jam mengajar yang diperoleh, semakin tinggi jabatan dan semakin lama masa jabatannya maka semakin besar pula gaji yang diterimanya.

Selain mendapatkan gaji, di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung juga mendapatkan tunjangan. Tunjangan tersebut adalah tunjangan struktural, fungsional, dan masa pengabdian. Lebih lanjut, selain gaji dan tunjangan yang diterima setiap bulan juga ada bentuk kompensasi ketiga yang bersifat insidentil yakni pemberian insentif. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif

---

[3] Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), 124.

merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang menjadi kompensasi tetap. Insentif biasanya disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif juga termasuk bentuk kompensasi bagi tenaga pendidik/ guru di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung.

Bentuk kompensasi lainnya yang diberikan bagi tenaga pendidik/ guru di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung adalah adanya santunan. Santunan menjadi bentuk kompensasi yang diberikan pada saat dan kondisi tertentu sebagai bantuan sosial kepada guru dengan tujuan untuk mengurangi beban hidup. Observasi yang dilakukan peneliti di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung memperoleh gambaran pemberian kompensasi dalam bentuk santunan kematian, dan biaya persalinan.

Selain kompensasi langsung yang diberikan kepada karyawan, Veitzal menyatakan ada pula bentuk kompensasi diberikan dalam bentuk lain yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja namun lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi merasa lebih nyaman dan merasa mendapat perhatian dari atasan.[4] Kondisi tersebut juga berlaku bagi tenaga pendidik/ guru MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dengan diberlakukannya cuti dan rekreasi bagi guru.

Selanjutnya bentuk kompensasi yang ada di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar adalah berupa gaji. Gaji yang diterima tenaga pedidik/ guru dengan mempertimbangkan status kepegawaian, jabatan, banyaknya jam mengajar dan lama masa pengabdian. Di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar juga mendapatkan tunjangan. Tunjangan tersebut adalah tunjangan struktural, fungsional, tunjangan

[4] Veithzal, *Manajemen Sumber...*, 176.

transport dan masa pengabdian. Lebih lanjut, selain gaji dan tunjangan yang diterima setiap bulan juga ada bentuk kompensasi insentif berupa tambahan kerja lembur dan perjalanan dinas. Di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar juga terdapat bentuk kompensasi berupa santunan yang diberikan pada saat dan kondisi tertentu sebagai bantuan sosial kepada guru dengan tujuan untuk mengurangi beban hidup. Pemberian kompensasi dalam bentuk santunan kematian. Kompensasi non finansial yang ada di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar adalah cuti dan rekreasi.

Bentuk kompensasi yang ada di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar sebenarnya sama. Hanya saja ada sedikit perbedaan dalam komponen bentuk-bentuk kompensai yang ada dan juga nominalnya.

B. Implementasi Sistem Kompensasi di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar

Membangun sebuah sistem kompensasi perlu dilakukan dengan hati-hati. Hal ini dilakukan agar terjadi simbiosis mutualisme antara karyawan dan organisasi. Jika ditetapkan terlalu besar dan tidak sesuai dengan kebutuhan kerja maka organisasi akan mengalami kerugian. Sebaliknya jika terlalu kecil maka akan merugikan karyawan dan tidak dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi dalam organisasi tersebut.

Edy menjelaskan dalam menerapkan sistem kompensasi harus dilakukan secara sistematis dan terencana untuk mendorong kinerja karyawan.[5] Penetapan besar kompensasi menurut Edy dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya (1)

Edy, *Manajemen...*, 196

Tingkat biaya hidup, (2) Tingkat kompensasi pada perusahaan lain, (3) Tingkat kemampuan perusahaan, (4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab, (5) Peraturan perundangan yang berlaku, dan (6) Peranan serikat buruh. [113]

Merit Pay merupakan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja karena semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan maka akan semakin tinggi pula kompensasi yang diterima.[6]

Beberapa hal yang perlu dilakukan dalam menerapkan sistem kompensasi adalah dengan melakukan analisis jabatan, menetapkan tingkat kompensasi dan cara pemberian kompensasi, peninjauan kompensasi.[7] Implementasi sistem kompensasi yang dibangun di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar adalah dengan menetapkan komponen analisis jabatan, menetapkan tingkat kompensasi dan cara pemberian kompensasi.

Di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung analisis jabatan dilakukan sebagai upaya untuk menentukan posisi guru yang diperlukan dan juga syarat dalam menempati posisi tersebut, sehingga dapat memperoleh tenaga guru yang sesuai dengan kompetensinya. Upaya yang dilakukan adalah:

a. Seleksi pegawai

Perekrutan guru terbuka untuk umum dan disebarkan melalui informan, media massa cetak dan elektronik. Perekrutan dan seleksi guru dilakukan oleh pengurus Madrasah berdasarkan kebutuhan dengan tahapan mekanisme sebagai berikut:

1) Seleksi administrasi

---

[6] *Ibid*.,195-196
[7] *Ibid.*,

2) Wawancara

3) Psiko tes (jika dibutuhkan)

b. Persyaratan calon pegawai

Syarat menjadi seorang guru di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung ditetapkan sebagai berikut:

1) Pendidikan: Sekurang-kurangnya berijasah SI.

2) Kepribadian: Beragama Islam dengan akidah dan ibadah yang benar, Nahdatul Ulama (N.U) karena yayasan milik N.U, sehat jasmani dan mental, pekerja keras dan sanggup melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, jujur, semangat, disiplin dan mandiri, tidak terlibat tindak kriminal dan narkoba.

3) Adminsitratif

Pelamar mengajukan permohonan secara tertulis dengan dilengkapi persyaratan yang meliputi:

a) Foto copy ijazah dan transkrip nilai yang telali dilegalisir

b) Photo ukuran 4x6 berwarna sebanyak 3 lembar,

c) Identitas diri (KTP atau KSK) yang masih berlaku.

d) Surat keterangan sehat dari dokter (bila diperlukan)

Setelah dilakukan analisis jabatan dilakukan penetapan kompensasi yang didasarkan pada 3 komponen yaitu (1) Status kepegawaian dan golongan, (2) Jabatan struktural yang dimiliki, (3) Kinerja tambahan yang dilakukan jam tugas sekolah. Ketiga ketentuan diatas sangat berpengaruh dalam tingkat kompensasi yang diterima. Pengaturan ini dapat memotivasi guru agar dapat meningkatkan

kinerja dan dapat dinilai mampu menjalankan suatu pekerjaan sehingga guru terpilih untuk mengampu suatu pekerjaan yang berdampak pula pada ketetapan tingkat kompensasi yang lebih.

Di MTs Syekh Subakir dalam analisis jabatan upaya yang dilakukan adalah dengan

a. Seleksi pegawai

Rekrutmen guru terbuka untuk umum dan disebarkan melalui informan, media massa cetak dan elektronik. Perekrutan dan seleksi guru dilakukan oleh pengurus yayasan berdasarkan kebutuhan dengan tahapan mekanisme sebagai berikut:

1) Seleksi administrasi
2) Wawancara

b. Persyaratan calon pegawai

Syarat menjadi seorang tenaga pendidik/ guru di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar ditetapkan sebagai berikut:

1) Pendidikan: Sekurang-kurangnya berijasah SI.
2) Kepribadian: Beragama Islam, Nahdatul Ulama (N.U) karena yayasan milik N.U, sehat jasmani dan rohani, pekerja keras dan sanggup melaksanakan tugas dengan sebaik- baiknya, jujur, semangat, disiplin, tidak terlibat tindak kriminal dan narkoba.
3) Adminsitratif

Pelamar mengajukan permohonan secara tertulis dengan dilengkapi persyaratan yang meliputi:

a) Foto copy ijazah dan transkrip nilai yang telah dilegalisir
b) Pas foto berwarna ukuran 3x4 sebanyak 3 lembar,
c) Identitas diri (KTP atau KSK) yang masih berlaku.
d) Surat keterangan sehat dari dokter (bila diperlukan)
e) Kartu anggota N.U (jika ada)
f) Piagam-piagam penghargaan (jika ada)

Selanjutnya peserta yang telah diterima status kepegawaiannya adalah pegawai tetap madrasah dan dapat pula menduduki jabatan dengan ditunjuk oleh yayasan, mendapatkan kinerja tambahan dapat meningkatna kompensasi yang diterima. Lalu untuk cara pemberian kompensasi adalah dengan sistem waktu yaitu diberikan pada setiap bulan.

Dalam impelementasi sistem kompensasi di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar melalui langkah-langkah yang sama sesuai dengan teori, hanya saja ada perbedaaan di dalam tim penyeleksi dan persyaratan-persyaratan yang ditentukan oleh suatu lembaga madrsah masing-masing.

C. Kinerja Tenaga Pendidi/ Guru dengan diberlakukan Sistem Kompensasi di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar

Penetapan sistem kompensasi yang baik diharapkan dapat berdampak pada peningkatan kinerja guru dalam memberikan layanan kepada peserta didik. Harapan besarnya jika peserta didik merasa nyaman dengan layanan yang diberikan sekolah tersebut dapat menjadi sekolah pilihan untuk memilih pendidikan.

Barnawi mengungkapkan kompensasi menjadi salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja guru. Setiap orang yang memperoleh kompensasi yang tinggi tentunya akan mencapai kesejahteraan dalam hidupnya. Orang akan berkerja dengan antusias untuk mencapai kehidupan yang sejahtera. Sebaliknya jika orang yang tidak sejahtera akan bekerja dengan kurang gairah.[8]

Dalam teori pemenuhan kebutuhan menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai sangat bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai diantaranya yaitu pemenuhan kebutuhan hidup yang diterima berupa kompensasi dari perusahaan atau organisasi. Semakin perusahaan/ organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan dengan kompensasi yang diberikan maka akan menimbulkan persepsi kepuasan kinerja dari karyawan. Namun sebaliknya jika perusahaan tidak dapat memberikan kompensasi yang menjadi kebutuhan karyawan maka kepuasan kinerja pun tidak akan terpenuhi.[9]

Tenaga pendidik/ guru yang ada di MTs Al-Huda merasa cukup dengan gaji yang diterima dari lembaga madrasah, karena sudah mampu memenuhi segala kebutuhan. Tenaga pendidik/ guru di MTs Al-Huda selalu semangat dan bertanggungjawab atas tugas yang telah diembannya. Dengan suatu program yang diadakan lembaga madrasah bahwa terdapat pemilihan guru yang favorit dan diberikannya *reward* kepada pemenang, tenaga pendidik/ guru MTs Al-Huda sangat bersemangat dan berlomba-lomba untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimilikinya. Sistem kompensasi yang ada di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung telah memberikan kepuasan terhadap tenaga pendidik/ guru yang dapat dilihat dari

---

[8]Barnawi, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 44.
[9]*Ibid.*,

semangat dan antusias mereka dalam menjalankan tugas pokoknya.

Selanjutnya di MTs Syekh Subakir Nglegok, tenaga pendidik juga merasakan kepuasan tersendiri dengan adanya sistem kompensasi di lembaga tersebut. Gaji yang diterima oleh tenaga pendidik/ guru dirasakan layak dan mencukupi kebutuhan sehari-hari. Suatu penilaian kinerja terhadap tenaga pendidik/ guru dilaksanakan dari yayasan dan juga kepala madrasah. Semangat tenaga pendidik sangat nampak dilihat dari kedisplinan saat masuk sekolah dan mengajar. Tenaga pendidik/ guru di MTs Nglegok Blitar juga sangat bersungguh-sungguh dalam membimbing peserta didik yang akan mengikuti olimpiade.

Pada dasarnya di MTs Al-Huda Bandung Tulungagung dan di MTs Syekh Subakir Nglegok Blitar kinerja pegawainya sama-sama bagus. Dapat dilihat dari motivasi dan kedisiplinan tenaga pendidik/ guru dalam mengemban amanahnya. Selain itu, mereka juga merasa tidak kekurangan atas gaji yang diterimanya. Dengan gaji yang diterima sudah mampu mencukupi kebutuhan sehari-harinya. Jadi, dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa teori yang ada sesuai dengan keadaan di lapangan, bahwa sistem kompensasi mempengaruhi kinerja tenaga pendidik/ guru.