

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia atau *human resources* adalah salah satu sumber daya yang penting dalam manajemen. Manusia memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi bagaimanapun majunya teknologi, dan hal ini sangat disadari oleh semua tingkatan manajemen.

Manajemen sumber daya manusia juga memegang peranan penting dalam dunia pendidikan, di mana guru menjadi tokoh utama di dalamnya. Kinerja guru sangat mempengaruhi, bahkan menjadi penentu kemajuan suatu lembaga pendidikan. Semakin baik kinerja, semakin besar peluang suatu lembaga pendidikan untuk mencapai kemajuan.

Motivasi, kompensasi, dan kompetensi merupakan faktor yang saling terkait dan mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas kerja. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang. Padahal motivasi seorang karyawan untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasional. Motivasi kerja diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Ernest J. Mc Cormick). Jadi kuat dan lemahnya motivasi kinerja seseorang menentukan prestasi kerja, dalam hal ini tercapai tidaknya tujuan organisasi. Motivasi kerja karyawan merupakan suatu hal

penting yang harus diperhatikan para manajer perusahaan, karena motivasi kerja dapat memberikan pengaruh besar dan dahsyat dalam meningkatkan kinerja karyawan (Gagne, 2005). Bagi guru, keberadaan serta hubungan baik dengan peserta didik merupakan salah satu faktor penting diantara banyak faktor lainnya.

Selain pemberian motivasi yang baik, pemberian kompensasi yang baik menjadi hal yang penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mutiarasari, 2004), sehingga dengan memberikan kompensasi yang baik karyawan akan merasa kontribusi yang mereka berikan dihargai oleh organisasi. Rasa senang atas penghargaan yang diterima dari organisasi dapat mendorong karyawan untuk dengan ikhlas berusaha memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Kompensasi adalah salah satu cara yang bisa diberikan perusahaan berupa imbalan bagi karyawan. Kompensasi bisa meningkatkan ataupun menurunkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan. Kompensasi semestinya memiliki dasar yang kuat, benar dan adil. Apabila kompensasi dirasa tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia untuk bertahan di perusahaan (Ninuk Muljani, 2002). Kompensasi yang diberikan kepada karyawan bertujuan

mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja di perusahaan. Bagi sekolah swasta yang sebagian besar kompensasi pendidik dan tenaga kependidikannya bergantung pada keberadaan peserta didik, maka jumlah peserta didik menjadi salah satu faktor penentu terjaminnya pemberian kompensasi yang baik.

Di sebuah sekolah, guru memiliki peran dan tanggung jawab besar dalam proses pembelajaran, apapun kurikulumnya. Dalam bab I pasal 1 ayat 1 Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Tugas tersebut bukanlah tugas yang ringan karena dibutuhkan motivasi yang kuat dari guru agar dapat terlaksana dengan baik. Guru dituntut untuk memenuhi standar yang ditetapkan dalam Bab IV pasal 28 Undang-Undang Nomor 19 tahun 2005. Pada ayat 1 dikatakan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Standar Kompetensi Guru dijelaskan secara rinci dalam lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 tahun 2007.

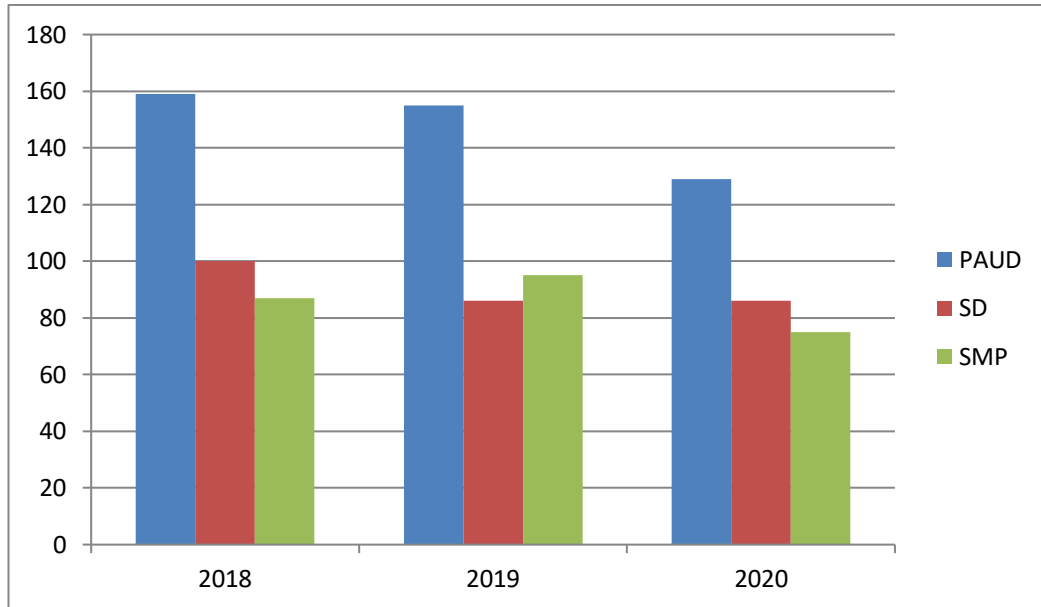
Kualifikasi akademik, pengetahuan materi pelajaran, pedagogik dan keterampilan mengajar merupakan faktor penting dalam menentukan kompetensi

dan keberhasilan guru mengajar. Namun seorang guru yang berpengetahuan tanpa motivasi dan dedikasi untuk mengajar tidak mungkin menghasilkan pembelajaran berkualitas. Dengan kata lain, kualitas pembelajaran tidak hanya diatur oleh pengetahuan dan keterampilan kompetensi guru, tetapi juga motivasinya dalam mendidik. Sedangkan kompensasi memegang peran penting dalam memberi semangat pada guru untuk terus mengembangkan kompetensinya. Maka ketika seorang guru termotivasi dan mencintai profesinya sebagai guru, peserta didik tidak sekedar belajar materi yang diajarkan oleh guru, mereka juga termotivasi untuk belajar.

Yayasan Santa Maria Abdi Kristus merupakan yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan mulai dari PAUD, SD, SMP dan SMK yang tersebar di Ungaran, Sumber, Weleri, Ngawen, dan Genteng. Namun penelitian dibatasi pada tenaga pendidik PAUD, SD, dan SMP yang berada di unit kerja Ungaran, Kabupaten Semarang, yang seluruhnya berjumlah 60 orang.

Terdapat fenomena yang menarik pada YSMK. Permasalahan dalam pengelolaan pendidikan di sekolah-sekolah yang dimiliki YSMK adalah penurunan penerimaan peserta didik baru pada tiga tahun terakhir. Tren penurunan penerimaan peserta didik baru tiap tahun pelajaran tercermin dalam tabel di bawah ini.

Grafik 1.1. Data Penerimaan Peserta Didik Baru Sekolah-Sekolah di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus per tahun mulai tahun 2018 sampai dengan tahun 2020



Sumber : BPH Yayasan Santa Maria Abdi Kristus, 2020

Penerimaan Peserta Didik Baru yang terus menurun dari tahun ke tahun, sementara jumlah kelas, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tetap tentu saja mengakibatkan beban operasional pendidikan membengkak. Beban operasional yang membengkak berakibat pada rendahnya kemampuan yayasan dalam memberikan kompensasi bagi karyawannya. Dan pemberian kompensasi yang rendah pada akhirnya juga dapat mengakibatkan turunnya kinerja.

Rendahnya kemampuan yayasan akibat penerimaan peserta didik baru yang terus menerus turun dari tahun ke tahun juga berakibat pada rendahnya kemampuan sekolah, masing-masing unit kerja untuk mendukung tenaga pendidik dan kependidikan dalam mengembangkan kompetensi keprofesionalan mereka. Di mana seharusnya tenaga pendidik dan kependidikan dituntut untuk terus

menerus secara aktif mengembangkan kompetensi keprofesionalan mereka selaras dengan perkembangan ilmu dan teknologi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Damayanti, Susilaningsih & Sumaryati (2013) menyatakan adanya pengaruh positif antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) di Kota Surakarta. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasenda (2013), meski pemberian kompensasi memiliki kekurangan yang harus ditinjau oleh pimpinan misalnya semakin tingginya persaingan sehingga para karyawan dipacu sedemikian rupa sampai melampaui kemampuan fisik dan mental. Selain kompensasi faktor yang perlu diperhatikan adalah motivasi. Adapun indikasi melemahnya motivasi karyawan adalah lemahnya pengawasan, tidak ada penghargaan terhadap target yang dicapai, lingkungan kerja seperti tata kelola ruangan yang kurang memadai sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang kurang optimal. Namun berdasarkan hasil analisa data, menyatakan bahwa ada kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Company di Manado. Berbeda dengan penelitian Anak Agung Ngurah Bagus Dharmawan (2012) tentang pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali yang memperoleh hasil analisis bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta motivasi dan kompetensi juga berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Senada dengan hal itu, penelitian Nur Hasmalawati (2018)

tentang pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil analisis bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini memberi asumsi bahwa motivasi akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan prasyarat dan kondisi tertentu.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya & Utama (2012) menyatakan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Ini berarti kenaikan kompensasi akan memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawannya dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menjadi rendah. Senada dengan hal itu, penelitian yang dilakukan Yensy (2010) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada SMA Negeri 2 Argamakmur di Bengkulu Utara. Kompensasi yang pengelolannya baik atau pelaksanaan dilakukan sebagaimana mestinya dalam jangka waktu yang panjang dapat menjadi strategis perusahaan dan bisa digunakan sebagai alat yang efektif untuk mencapai, memelihara serta mempertahankan semangat kerja yang produktif. Demikian pula dengan hasil penelitian dari Suwati (2013) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang tidak tepat waktu dapat mengakibatkan disiplin, moral dan gairah kerja karyawan menurun. Perusahaan semestinya memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya kebutuhan makan. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya,

maupun waktu pembayarannya berpotensi mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal sehingga dapat membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Hal tersebut menyatakan adanya pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda. Penelitian yang dilakukan oleh Purnami, Suwendra & Susila (2014) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UD Mente Bali Sejahtera. Hal tersebut berarti semakin tinggi kompensasi akan semakin meningkatkan motivasi karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi pula.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Sediarsih, Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2017, kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Instalasi Penjaminan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Kompensasi yang dirasakan karyawan Instalasi Penjaminan RSUP Dr. Sardjito bahwa, gaji serta tunjangan yang diterima, belum sesuai harapan, serta belum sesuai dengan ketrampilan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Rumah Sakit diharapkan dapat memberikan pemenuhan fasilitas dan kebutuhan karyawan, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja, bahwa karyawan diharapkan selalu berpedoman pada target, dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, agar dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini juga ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Instalasi Penjaminan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Berdasarkan uraian tersebut bahwa, untuk meningkatkan motivasi



kerja terhadap kinerja, perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu pimpinan yang menyenangkan agar karyawan dapat termotivasi, sehingga kebutuhan hidup dan kebutuhan untuk pendidikan dapat terpenuhi, karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan cekatan dan penuh tanggung jawab, serta selalu bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang telah ditetapkan.

Dari hasil penelitian Komang Septia Cahya Ningrum (2016), mahasiswi Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, disimpulkan bahwa kompetensi guru (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, apabila kompetensi guru (kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional) semakin tinggi, maka kinerja guru juga semakin tinggi. Dari hasil penelitian Yohanes Sukamto dan Pardjono di SMPN 3 Sleman, disimpulkan bahwa kompetensi guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMP-SMP negeri andalan di Kabupaten Sleman. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Sedangkan penelitian Muhammad Hasan (2017) menunjukkan bahwa kompetensi profesional yang diukur oleh kinerja guru ekonomi Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Gowa memiliki kontribusi positif dan signifikan tetapi memiliki hubungan yang lemah antara variabel Kompetensi Profesional Guru dan variabel Kinerja Guru ekonomi Sekolah Menengah Atas Negeri di Kabupaten Gowa. Hal senada juga diperoleh pada

penelitian Dwi Narsih (2017) tentang pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 23 Jakarta yang memperoleh hasil analisis bahwa tidak ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa masalah yang terjadi. Masalah pertama adalah terus menurunnya peserta didik baru dari tahun ke tahun. Dari tahun 2016 sampai tahun 2019 tercatat dari rata-rata penerimaan peserta didik baru yang semula di atas angka 100 pada setiap sekolah di YSMAK, secara signifikan terus turun di bawah angka 100. Maka dengan jumlah karyawan yang relatif tetap saat ini yaitu 80 orang dengan 60 guru di antaranya, beban operasional pendidikan menjadi cukup tinggi. Tingginya beban operasional pendidikan tentu saja berakibat pada turunnya kemampuan pemberian kompensasi yayasan. Masalah kedua, peneliti menemukan sekitar 16% guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus bukan sarjana kependidikan. Tentu saja hal ini berpengaruh besar dalam cara mendidik peserta didik dan berkomunikasi dengan orang tua peserta didik karena diantara 4 (empat) kompetensi pendidik, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan profesional, hanya satu kompetensi saja yang mungkin mereka kuasai yakni kompetensi profesional atau penguasaan materi pembelajaran.

Sehingga penurunan penerimaan peserta didik tidak hanya berakibat penurunan kemampuan pemberian kompensasi saja, melainkan juga berakibat pada penurunan kemampuan Yayasan untuk memberikan kesempatan bagi guru

mengembangkan kompetensi keguruannya demi tercapainya kualifikasi pendidikan yang diharapkan. Semakin rendah kemampuan pemberian kompensasi karyawan dikuatirkan juga berdampak semakin lemahnya motivasi karyawan untuk bertahan di institusi dan semakin lemahnya ikatan antara karyawan dengan institusi. Dengan mempertimbangkan jangkauan peneliti yang terbatas, maka penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga pendidik di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus unit kerja Ungaran, Kabupaten Semarang saja.

Karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi yaitu pada Yayasan Santa Maria Abdi Kristus saja, maka hanya ada satu struktur organisasi. Tidak adanya variasi menyebabkan struktur organisasi tidak dijadikan variabel dalam penelitian ini. Demikian juga halnya dengan budaya kerja, karena guruyang diteliti ada dalam satu yayasan engan lokasi yang relatif berdekatan, maka budaya organisasi yang dikembangkan hampir sama sehingga tidak diambil sebagai variabel penelitian.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Bertolak dari fenomena yang terjadi di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus, ringkasan teori dan perbedaan hasil dari beberapa penelitian terdahulu didapatkan bahwa motivasi, kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja guru sehingga dapat dirumuskan permasalahan “Bagaimanakah pengaruh motivasi, kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus”.

Rumusan masalah tersebut secara lebih rinci dituliskan dalam pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus?
2. Bagaimanakah pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus?
3. Bagaimanakah pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus?
4. Bagaimanakah pengaruh motivasi, kompensasi, dan kompetensi secara bersama terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus.
2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus.
3. Pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus.
4. Pengaruh motivasi, kompensasi, dan kompetensi secara bersama terhadap kinerja guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis:**

Manfaat ilmiah dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam ilmu manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia di sekolah, tentang kinerja guru, dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru.

### **2. Manfaat Praktis:**

1) Bagi Yayasan Santa Maria Abdi Kristus, dapat dijadikan pertimbangan dalam mengelola karyawan khususnya gurudengan mengembangkan program-program mulai dari perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang berorientasi pada pemberian kompensasi dan motivasi serta pengembangan kompetensi guruyang baik.

2) Bagi lembaga lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mendapatkan karyawan dengan kinerja yang unggul.

3) Bagi mahasiswa, penelitian ini semoga dapat menjadi pembangkit ide-ide bagi penelitian yang akan dilaksanakan.

### **3. Manfaat Organisasional:**

Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih baik serta menjadi bahan evaluasi secara organisasi di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus baik di Tingkat PAUD, SD, maupun SMP. Sehingga dampaknya diharapkan dapat meningkatkan kinerja guru.

## **1.6. Batasan Penelitian**

Agar lebih fokus penelitian ini hanya mempelajari pengaruh motivasi, kompensasi, dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja guru sebagai tenaga pendidik. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional diabaikan. Populasi pada penelitian dibatasi hanya guru di Yayasan Santa Maria Abdi Kristus unit kerja Ungaran, Kabupaten Semarang.