Kelola
Jurnal Manajemen Pendidikan
Magister Manajemen Pendidikan
FKIP Universitas Kristen Satya Wacana
jurnalkelola@gmail.com

e-ISSN 2549-9661
Volume: 10, No. 1, Januari-Juni 2023
Halaman: 89-100

Analisis Proyeksi Keuangan melalui 2P (*Pay for Perfomance* dan *Pay for Position*) dalam Penyejahteraan Pegawai di Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah

Ainur Rifqi
Universitas Negeri Surabaya
ainurrifqi@unesa.ac.id

Mohammad Syahidul Haq
Universitas Negeri Surabaya

ABSTRACT

The quality of human resource performance was influenced by the welfare of human resources that can be provided as salaries/income to employees. Several theories are used to determine employee salaries or income, including pay for performance and position theory. In determining employee salaries, reasonable financial projections are needed in educational institutions. One projection method that can be used is the Capital Budgeting method, utilizing a profitability index model. The method used in this study is descriptive analytics by using a profitability index model to calculate projections and considering Pay for Performance and Pay for Position on pesantren expenditure items. The subject of this study was the management of Darullughah Wal Karomah Islamic Boarding School, namely the head, treasurer, head of staffing, and principal under the auspices of the pesantren with stages of data collection through interviews and document studies, implementation of analysis, and focus group discussion. Based on the calculation of pay for performance and pay for position and combined with the results of calculating the profitability index, it was found that the form of awards in the form of income that is suitable for use by pesantren is the use of pay for position theory for pesantren administrators and pay for performance for teachers and education staff. The results of this research can be used as a basis for Islamic boarding schools to compile guidelines for providing income to employees.

***Keywords**: Financial Projection Analysis, Pay for Performance, Pay for Position*

Article Info

Received date: 15 Maret 2023 Revised date: 12 Juni 2023 Accepted date: 27 Juni 2023

PENDAHULUAN

Perkembangan lembaga pendidikan terletak pada bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan. Jika lembaga pendidikan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, maka perkembangan lembaga pendidikan akan semakin baik, begitu juga sebaliknya. Kualitas kinerja sumber daya manusia, salah satunya dipengaruhi oleh kesejahteraan sumber daya manusia (Ramayani et al., 2020; Sriwidodo & Haryanto, 2010). Pegawai yang sejahtera akan termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik, sehingga produktivitas kinerja akan sesuai harapan (Marbun et al., 2018).

Kesejahteraan pegawai adalah balas jasa dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh suatu lembaga dengan

mempertimbangkan kebijakan lembaga, yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi pegawai baik dalam bentuk fisik dan mental untuk meningkatkan produktivitas kerja (Indriyani, 2014). Salah satu bentuk balas jasa yang dilakukan adalah dengan menyediakan penghargaan dalam bentuk uang kepada pegawai. Balas jasa ini, sering juga disebut dengan gaji atau honor pegawai.

Menurut Rebore (2004) untuk menentukan gaji pegawai perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu 1) sistem gaji yang berkeadilan, 2) dapat bersaing dengan gaji pada lembaga pendidikan lainnya, 3) evaluasi posisi, 4) kinerja (*performance*), dan 5) *salary review*. Kelima hal tersebut menjadi pertimbangan dalam memberikan gaji pegawai, agar selain untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai, juga agar keuangan lembaga pendidikan dapat berjalan dengan stabil.

Untuk penentuan gaji atau honor pegawai, terdapat beberapa teori yang digunakan, antara lain teori Pay for Performance dan teori Pay for Position (Rahman et al., 2019). Pay for Performance dilakukan dengan membayar para pegawai berdasarkan kinerja yang ditunjukkan (Sawitri & Perdhana, 2018). Pada lembaga pendidikan hal ini ditunjukkan melalui kontribusi pegawai dalam memajukan lembaga pendidikan. Banyak istilah yang digunakan untuk mengistilahkan Pay for Performance, diantaranya *variable pay* (Sumod, 2012) dan *Work based Incentive* (Rahadian & Sya'roni, 2018), dimana pembayaran yang dilakukan berdasarkan pada perfomansi pegawai.Terdapat beberapa kinerja yang dapat ditunjukkan oleh pegawai, yaitu kegiatan pembelajaran, kegiatan administrasi, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang mendukung terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan.

Menurut Wentworth (2011) terdapat delapan indikator yang menunjukkan pada tingkat efektivitas sistem *Pay for Performance* yang diterapkan dalam lembaga pendidikan, yaitu 1) dapat meningkatkan kinerja individu, 2) dapat membedakan imbalan yang diberikan terhadap pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan kinerja rendah, 3) tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai, 4) dipahami dengan mudah oleh pegawai, 5) mampu menyeimbangkan kinerja yang bersifat tahunan dan kinerja yang bersifat berkelanjutan dengan imbalan jangka pendek dan jangka panjang, 6) kompensasi diberikan secara objektif berdasarkan kinerja, 7) pemberian kompensasi bersifat adil, dan 8) dapat meningkatkan kinerja tim. Kedelapan indikator tersebut perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam menentukan kesejahteraan pegawai.

Pay for Position dilakukan dengan membayar pegawai berdasarkan sallary grade yang telah ditentukan. Sallary grade ditentukan berdasarkan pentingnya suatu posisi jabatan dan besarnya tanggungjawab yang dipegang pada suatu jabatan. Penting atau tidaknya suatu jabatan, dapat dianalisis dari pengaruh jabatan tersebut terhadap perkembangan lembaga pendidikan.

Dalam mengembangkan sistem penggajian berbasis *Pay for Position* perlu memperhatikan tiga komponen utama, yaitu 1) mewujudkan keadilan pada pihak internal melalui evaluasi jabatan, 2) mewujudkan keadilan eksternal melalui survey pasar, dan 3) mencapai keadilan individu (Gomez-Mejia et al., 1995). Evaluasi jabatan dilakukan untuk menilai apakah tanggungjawab dan tugas dari suatu jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tujuan lembaga pendidikan, dan apakah sudah sesuai dengan tingkatan kompensasi yang diberikan. Survey pasar dilakukan untuk melihat stabilitas pemasukan lembaga pendidikan sehingga dapat memastikan kompensasi yang dibayarkan kepada pegawai sudah sesuai dengan pemasukan lembaga pendidikan.

Namun, pembayaran gaji atau honor yang diberikan tidak lepas dari keuangan

lembaga pendidikan. Penghitungan keuangan yang tepat akan menjadikan keuangan lembaga pendidikan lebih stabil dalam memenuhi kebutuhan lembaga pendidikan. Sebaliknya, penghitungan keuangan yang tidak tepat dapat menjadikan keuangan lembaga pendidikan tidak stabil, dan bahkan kolaps. Oleh karena itu, dibutuhkan penghitungan proyeksi keuangan yang tepat untuk menentukan perencanaan lembaga pendidikan, terutama dalam hal kesejahteraan pegawai.

Salah satu metode proyeksi yang dapat digunakan oleh lembaga pendidikan adalah dengan menggunakan metode *Capital Budgeting*. *Capital Budgeting* adalah proses menentukan jumlah sumber daya (terutama pembiayaan) yang dihabiskan untuk sebuah aset yang dimiliki dan sejumlah aset yang digunakan untuk pengembangan suatu lembaga (Damitio & Schmidgall, 2008).

Salah satu model yang dapat digunakan dalam *Capital Budgeting* adalah model *Profatibility Index* (PI) (Chatfield & Dalbor, 2005). *Profatibility Index* pada hakikatnya dilakukan dengan menghitung biaya yang dikeluarkan dengan manfaat atau keuntungan yang didapat. Pada lembaga pendidikan yang merupakan jasa yang bersifat *non profit oriented*, *profatibility index* menjadi perhitungan penting untuk menyeimbangkan antara pemasukan dan pengeluaran yang dikeluarkan oleh lembaga pendidikan. Chatfield dan Dalbor (2005) mengatakan bahwa proyeksi keuangan dapat diterima jika *Profatibility Index* yang dihasilkan lebih besar atau sama dengan satu, dan sebaliknya jika lebih kecil maka *Profatibility Index* akan ditolak, dalam artian tidak diperkenankan proyeksi keuangan dibawah satu, karena akan merugikan lembaga pendidikan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada rumus *Profatibility Index* berikut

$$Indeks\ Keuntungan = \frac{Pemasukan\ Lembaga}{Pengeluaran\ Lembaga}$$

Salah satu lembaga pendidikan yang sedang berkembang pada bidang keuangan adalah Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah. Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah saat ini sedang mengembangkan sistem sentralisasi keuangan, dimana keuangan sekolah juga dikelola oleh pesantren, termasuk sistem penggajian dan honorarium yang diberikan kepada pegawai.

Terdapat 2 (dua) Sistem penggajian dan honorarium yang dilaksanakan sebelum adanya sentralisasi keuangan, yaitu sistem mati (Pay for Position) dan sistem hidup (Pay for Performance). Gaji pada sistem mati diberikan sesuai dengan jumlah jam mengajar yang telah ditentukan oleh sekolah, sedangkan gaji pada sistem hidup disesuaikan dengan berapa kali guru tersebut aktif mengajar dalam 1 bulan.

Salah satu lembaga pendidikan yang saat ini mengembangkan sistem penggajian pegawai adalah Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah. Gaji pegawai selama ini masih dapat dikatakan cukup rendah, sehingga berdampak pada banyaknya guru yang tidak hadir. Hal ini lebih disebabkan motivasi guru yang rendah yang lebih disebabkan pada gaji guru yang belum diperhatikan dengan baik (Marbun et al., 2018). Namun dibalik itu, pemasukan pesantren yang didapatkan pesantren tergolong rendah, dimana pemasukan hanya untuk cukup membiayai gaji guru dengan gaji yang kecil dan operasional pesantren. Rendahnya pemasukan tersebut, dikarenakan mayoritas santri berasal dari ekonomi rendah. Pesantren berencana akan menaikkan gaji guru namun dengan memperhatikan pemasukan pesantren. Oleh karena itu, perlu analisis yang tepat agar antara gaji yang diberikan tetap menyejahterakan guru, namun tidak menjadikan keuangan pesantren minus.

Beralihnya sistem keuangan menjadi sentralisasi, menjadikan pesantren harus bersiap dengan analisis keuangan yang tepat. Analisis proyeksi keuangan berbasis Pay for Position dan Pay for Perfomance akan dapat

membantu pesantren lebih mudah dalam menentukan sistem keuangan yang akan digunakan oleh pesantren, sehingga keuangan pesantren tidak akan minus. Penelitian analisis proyeksi keuangan pesantren akan membantu pesantren dalam menentukan kebijakan kepegawaian yang lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan proyeksi keuangan pesantren berbasis pay for position dan proyeksi keuangan berbasis pay for performance. Sehingga melalui gambaran tersebut, pesantren dapat menentukan metode pemberian honor yang baik dan mampu menyusun pedoman kepegawaian, terutama di bidang pemberian honor pegawail. Oleh karena itu, penelitian yang dilaksanakan kali ini mengangkat judul tentang analisis proyeksi keuangan melalui pay performance dan pay for position di Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah.

METODE

Penelitian Analisis Proyeksi Keuangan 2 P (Pay for Perfomance dan Pay for Position) dalam Penyejahteraan Pegawai di Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah dilakukan melalui jenis penelitian deskriptif analitik (Sudaryana, & Agusiadi, 2022). Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan studi dokumen. Kegiatan wawancara dilakukan dengan kepala pesantren, bendahara pesantren, kabag kepegawaian pesantren, kepala sekolah, dan bendahara sekolah. Kegiatan wawancara dilakukan untuk menentukan sistem kompensasi yang telah berlaku selama ini dan menanyakan tujuan pesantren serta menentukan rencana grading yang akan dilakukan dalam penentuan sistem kompensasi yang akan dilaksanakan oleh pesantren. Studi dokumen dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam menganalisis proyeksi keuangan pesantren melalui sistem *Pay for Performance* dan sistem *Pay for Position*. Dokumen-dokumen yang dikumpulkan mencakup, Rencana Keuangan Sekolah, Rencana Keuangan Pesantren, dan dokumen kepegawaian yang berisikan tentang lama mengajar dan tugas yang dilaksanakan di lembaga pendidikan.

Sebelum melaksanakan analisis proyeksi keuangan, perlu dilakukan *job analysis* untuk menentukan tingkatan atau *grading* jabatan. *Job analysis* untuk penentuan *grading* jabatan dilakukan dengan menggunakan metode Cullen Egan Dell (CED) dengan mengkalkulasi nilai *expertise, judgement,* akuntabilitas, dan kontribusi suatu jabatan pada suatu organisasi (Masidah, 2013). Setelah *grading* jabatan telah ditentukan, *grading* didiskusikan dengan kepala pesantren untuk memastikan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan pesantren atau belum. *Grading* yang telah disetujui menjadi dasar dalam analisis proyeksi keuangan.

Analisis proyeksi keuangan dilakukan dengan menggunakan konsep *Capital Budgeting,* dengan metode *Profitability Index*. *Profitability Index* merupakan metode prediksi kelayakan dengan membandingkan nilai penerimaan (pemasukan) dan pengeluaran suatu lembaga. Profitability Index dapat dilakukan dengan menggunakan rumus,

$$Indeks\ Keuntungan = \frac{Pemasukan\ Lembaga}{Pengeluaran\ Lembaga}$$

Untuk pengeluaran lembaga pendidikan dilakukan analisis dengan menggunakan tiga model analisis, yaitu model *Pay for Performance,* model *Pay for Position*, dan model campuran *Pay for Performance* dan *Pay for Position.*

HSIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Job Grading

Dalam menentukan Job Grading, perlu diketahui terlebih dahulu jabatan-jabatan yang

berada di suatu lembaga pendidikan. Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah dipimpin oleh kepala pesantren yang ditunjuk langsung oleh Pengasuh pondok pesantren. Kepala pesantren selanjutnya menentukan jabatan-jabatan yang dibutuhkan untuk membantu kepala pesantren dalam melaksanakan tugasnya dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh kepala pesantren yang diamanahkan oleh pengasuh.

Kepala pesantren membagi kepengurusan pesantren menjadi pengurus inti yang menangani hal-hal inti kepesantrenan, misalnya keuangan, kepegawaian, persuratan, kehumasan, pengembangan teknologi, dan pengembangan media. Selain pengurus inti, kepala pesantren juga membutuhkan pengurus lain yang membantu untuk mencapai tujuan kepala pesantren. Pengurus lain membantu kepala pesantren dalam bidang pengelolaan lembaga pendidikan, pengelolaan kesantrian, pengelolaan kesehatan, pengelolaan keamanan, dan pengelolaan sarana dan kenyamanan santri.

Secara rinci Jabatan Kepengurusan Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Jabatan Kepengurusan PP DWK

No	Jenis Jabatan	Nama Jabatan	Jumlah Pengurus
1	Pengurus Inti	Kepala Pesantren	1
2		Wakil Kepala Pesantren	1
3		Sekretaris	1
4		Wakil Sekretaris	1
5		Kabag Administrasi Umum	1
6		Subbag Persuratan dan Pengarsipan	4
7		Subbag Pendataan	3
8		Kabag Protokoler dan Rumah Tangga	1
9		Kabag Humas, Media, dan IT	1
10		Subbag IT	1
11		Subbag Multimedia	1
12		Kabag Ketenagaan dan Legal Hukum	1
13		Bendahara	1
14		Wakil Bendahara	1
15		Kabag Unit Usaha Pesantren	1
16		Kasubag Pelaksanaan Keuangan	4
17		Kabag Accounting	2
18	Pengurus Pendukung	Ketua Badan Pengawas	1
19		Wakil Badan Pengawas	1
20		Anggota Badan Pengawas	1
21		Kepala Biro Pendidikan	1
22		Wakil Biro Pendidikan	1
23		Staff Administrasi Biro Pendidikan	1
24		Bidang Pengembangan SDM	2
25		Bidang Pengembangan Lembaga	2
26		Kepala Biro Kamtib	1
27		Wakil Biro Kamtib	1
28		Staff Administrasi Biro Kamtib	1
29		Bidang Keamanan	2
30		Kasub Bidang Tahkim	2
31		Kepala Biro BK	1
32		Wakil Biro BK	1
33		Staff Administrasi BK	1
34		Bidang BK	1
35		Bidang Wali Asuh	1
36		Kepala Biro Kepesantrenan	1
37		Wakil Kepala Biro Kepesantrenan	1
38		Staff Administrasi Biro Kepesantrenan	2
39		Bidang Penataan Wilayah dan Bakmin	1

40	Bidang Tarbiyah dan Ta'lim	2
41	Kepala Biro Umum	1
42	Wakil Biro Umum	1
43	Bidang Kelestarian Lingkungan	2
44	Bidang Sarpras	1
45	Kepala P2KP	1
46	Wakil Kepala P2KP	1
47	Anggota P2KP	2
48	Kepala Sekolah	8
49	Wakil Kepala Sekolah	28
50	Bendahara	8
51	KAUR TU	8
52	BP/BK	6
53	Administrator/OPR/Koordinator	28

Selanjutnya untuk menentukan *job grading* dari struktur organisasi pesantren, maka perlu dilakukan analisis jabatan dengan menilai jabatan tersebut berdasarkan Expertise (Keahlian), Judgement (pertimbangan), dan accountability (tanggungjawab). Penilaian jabatan tersebut yang disebut dengan CED (Cullen Egan Dell). Untuk penilaian lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Tabel Poin Penilaian Jabatan CED

Faktor Penilaian	Sub Faktor	Poin untuk Masing-Masing Level							Poin
		A	B	C	D	E	F	G	Maksimum
Expertise	Pengetahuan/Pengalaman	5	10	15	20	25	30	35	35
	Keahlian Interpersonal	5	10	15	20	25	-	-	25
	Keluasan Pekerjaan	5	10	15	20	25	30	-	30
Judgement	Lingkungan Kerja	5	10	15	20	25	30	-	30
	Alasan	5	10	15	20	25	30	-	30
Accountability	Kebebasan Pengaruh	5	10	15	20	25	30	-	30
	Dampak	5	10	15	20	25	-	-	25
	Keterlibatan	5	10	15	20	25	30	-	30

Melalui penghitungan penilaian jabatan pengurus pesantren yang dilakukan oleh peneliti, kepala pesantren, bendahara, dan bagian kepegawaian, maka diperoleh hasil total sebagaimana pada Tabel 3.

Tabel 3. Penilaian Jabatan Pengurus Pesantren DWK

Jabatan	Expertise			Judgement		Accountability			Total	Grade
	1	2	3	1	2	1	2	3		
Kepala Pesantren	35	25	30	30	30	30	25	10	215	9
Wakil Kepala Pesantren	30	20	25	25	20	25	20	10	175	7
Sekretaris	30	20	25	25	25	20	20	10	175	7
Wakil Sekretaris	25	15	20	20	15	15	15	10	135	5
Kabag Administrasi Umum	20	10	10	15	15	10	10	20	110	4
Subbag Persuratan dan Pengarsipan	5	5	5	5	10	5	5	25	60	2
Subbag Pendataan	5	10	10	5	10	10	10	25	85	3
Kabag Protokoler dan Rumah Tangga	15	10	10	15	5	10	10	20	95	3
Kabag Humas, Media, dan IT	20	15	15	20	15	15	15	25	140	5
Subbag IT	5	5	15	5	10	5	10	25	80	2
Subbag Multimedia	5	5	10	5	5	5	5	25	65	2
Subbag Media	5	10	10	5	5	5	5	25	70	2
Kabag Ketenagaan dan Legal Hukum	20	15	15	20	15	15	15	25	140	5
Bendahara	30	20	25	25	25	20	20	10	175	7
Wakil Bendahara	25	15	20	20	15	15	15	15	140	5

Kabag Administrasi dan Pembukuan	20	10	10	10	15	10	10	20	105	3
Kabag Unit Usaha Pesantren	20	15	15	15	10	10	10	20	115	4
Kasubag Pelaksanaan Keuangan	5	10	5	5	5	5	5	25	65	2
Kabag Accounting	20	15	10	10	10	15	10	25	115	4
Ketua Badan Pengawas	25	15	25	25	20	10	10	5	135	5
Wakil Badan Pengawas	20	10	20	20	15	10	10	5	110	4
Anggota Badan Pengawas	15	5	15	15	10	10	10	5	85	3
Kepala Biro Pendidikan	25	20	20	20	20	20	20	15	160	6
Wakil Biro Pendidikan	20	15	15	15	10	15	15	10	115	4
Staff Administrasi Biro Pendidikan	5	5	5	5	5	5	5	20	55	1
Bidang Pengembangan SDM	15	10	10	10	10	10	10	25	100	3
Bidang Pengembangan Lembaga	15	10	10	10	10	10	10	25	100	3
Kepala Biro Kamtib	25	20	20	20	20	20	20	15	160	6
Wakil Biro Kamtib	20	15	15	15	15	15	15	15	125	4
Staff Administrasi Biro Kamtib	5	5	5	5	5	5	5	20	55	1
Bidang Keamanan	15	10	10	10	10	10	10	25	100	3
Kasub Bidang Tahkim	5	5	5	10	5	10	10	20	70	2
Kepala Biro BK	25	20	20	20	20	20	20	10	155	6
Wakil Biro BK	20	15	15	15	10	15	15	10	115	4
Staff Administrasi BK	5	5	5	5	5	5	5	20	55	1
Bidang BK	15	15	10	10	5	5	10	20	90	3
Bidang Wali Asuh	5	5	10	10	10	10	10	25	85	3
Kepala Biro Kepesantrenan	25	20	20	20	20	20	20	10	155	6
Wakil Kepala Biro Kepesantrenan	20	15	15	15	10	15	15	10	115	4
Staff Administrasi Biro Kepesantrenan	5	5	5	5	5	5	5	20	55	1
Bidang Penataan Wilayah dan Bakmin	15	10	10	15	10	10	10	20	100	3
Bidang Tarbiyah dan Ta'lim	15	10	10	10	10	10	10	15	90	3
Kepala Biro Umum	25	20	20	20	20	20	20	15	160	6
Wakil Biro Umum	20	15	15	15	10	15	15	10	115	4
Staff Administrasi Biro Umum	5	5	5	5	5	5	5	20	55	1
Bidang Kelestarian Lingkungan	10	5	10	10	10	10	10	25	90	3
Bidang Sarpras	10	5	10	10	10	10	10	25	90	3
Kepala P2KP	25	20	20	20	20	20	20	15	160	6
Wakil Kepala P2KP	20	15	15	15	10	15	15	10	115	4
Anggota P2KP	5	5	5	5	5	5	5	20	55	1
Kepala Sekolah	25	25	20	25	25	20	20	10	170	6
Wakil Kepala Sekolah	20	20	15	15	15	15	15	10	125	4
Bendahara	15	10	10	10	10	10	10	20	95	3
KAUR TU	10	10	5	10	10	5	5	20	75	2
BP/BK	10	10	5	10	5	5	5	20	70	2
Administrator/OPR/Koordinator	10	10	5	5	5	5	5	20	65	2

Selain itu melalui FGD yang dilakukan juga telah disepakati untuk grading bagi guru. Grading bagi guru dilakukan dengan mengelompokkan golongan guru menjadi 8 golongan, yaitu Golongan III/a, III/b, III/c, III/d, IV/a, IV/b, IV/c, dan IV/d. Adapun rincian grading untuk guru dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Penilaian Jabatan Fungsional Guru Pesantren DWK

Jabatan Fungsional	Expertise			Judgement		Accountability			Total	Grade
	1	2	3	1	2	1	2	3		
Golongan IV/d	35	35	-	15	15	15	15	15	150	6
Golongan IV/c	30	30	-	15	15	15	15	15	140	5
Golongan IV/b	25	25	-	15	15	15	15	15	130	5
Golongan IV/a	20	20	-	15	15	15	15	15	120	4
Golongan III/d	15	15	-	15	15	15	15	15	110	4
Golongan III/c	10	10	-	15	15	15	15	15	100	3
Golongan III/b	5	5	-	15	15	15	15	15	90	3
Golongan III/a	5	5	-	15	15	15	15	15	90	3

Penghitungan *Expertise* bagian Pengalaman (1) dihitung berdasarkan lama kerja guru mengajar di sekolah, sedangkan Expertise bagian keahlian interpersonal (2) dihitung berdasarkan pendidikan terakhir yang ditempuh oleh guru. Adapun lama kerja guru dihitung dengan rincian sebagai berikut a) bagi guru yang mengajar lebih dari 30 tahun akan mendapat poin 35, b) bagi guru yang mengajar lebih dari 25 tahun akan mendapat poin 30, c) bagi guru yang mengajar lebih dari 20 tahun akan mendapat poin 25, d) bagi guru yang mengajar lebih dari 15 tahun akan mendapat poin 20, e) bagi guru yang mengajar lebih dari 10 tahun akan mendapat poin 15, f) bagi guru yang mengajar lebih dari 5 tahun akan mendapat poin 10, dan g) bagi guru yang mengajar kurang dari 5 tahun akan mendapat poin 5.

Sedangkan keahlian interpersonal dihitung dengan rincian sebagai berikut, a) bagi guru yang memperoleh pendidikan terakhir S3 maka akan mendapatkan poin 35, b) bagi guru yang memperoleh pendidikan terakhir S2 maka akan mendapatkan poin 30, c) bagi guru yang memperoleh pendidikan terakhir S1 maka akan mendapatkan poin 25, d) bagi guru yang memperoleh pendidikan terakhir SLTA/sederajat maka akan mendapatkan poin 20, e) bagi guru yang memperoleh pendidikan terakhir SLTP/sederajat maka akan mendapatkan poin 15, f) bagi guru yang memperoleh pendidikan terakhir SD/sederajat maka akan mendapatkan poin 10, g) bagi guru yang tidak mengenyam pendidikan formal maka akan mendapatkan poin 5.

Proyeksi Keuangan Pesantren

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa pagu honor keseluruhan untuk seluruh guru per bulan di Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah mencapai Rp 92.275.761, dan pagu honor Pengurus Pondok Pesantren Darullughah Wal Karomah pesantren per bulan mencapai Rp 37.200.000. Sesuai dengan teori *Profitability Index* (PI), maka pengeluaran yang diperuntukkan untuk honor pengurus dan guru tidak diperbolehkan melebihi dari pagu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pemberian honor berdasarkan Pay for Performance dan Pay for Position memiliki batas maksimal sesuai dengan pagu yang telah ditentukan.

Pay for Performance

Berdasarkan grading yang telah dilakukan, maka selanjutnya dilakukan penghitungan untuk pay for performance yang dapat diperoleh oleh pegawai. Penentuan pay for performance untuk guru dilakukan dengan memperhatikan grading yang telah ditentukan dan dikalikan dengan jam mengajar guru. Grading yang telah dihitung menentukan jumlah honor yang diberikan kepada guru untuk setiap jam mengajar. Berdasarkan hasil penghitungan honor, maka ditemukan honor guru per jam mencapai Rp 5.000 untuk grading 3, Rp. 10.000 untuk grading 4, Rp 15.000 untuk grading 5, dan Rp 20.000 untuk grading 6.

Berbeda dengan guru, penghitungan pay for performance untuk pengurus pesantren selain dengan memperhatikan grading pengurus pesantren, penghitungan honor juga memperhatikan kinerja pengurus pesantren dengan melihat seberapa jauh ketercapaian kinerja dengan standar yang telah ditetapkan oleh pesantren. Berdasarkan penghitungan keuangan yang telah dilakukan, maka honor tertinggi diperoleh oleh grade 9 dengan honor mencapai Rp 1.350.000, dan honor terendah diperoleh oleh grade 1 dengan honor mencapai Rp 150.000.

Pay For Position

Tidak jauh berbeda dengan Pay for Performance, perolehan honor untuk Pay for Position sama dengan honor untuk for performance. Hanya saja yang membedakan, untuk guru, pay for performance dibayarkan berdasarkan kehadiran guru dalam mengajar, sedangkan pay for position dihitung dengan

memperhatikan jam mengajar yang telah dijadwalkan oleh sekolah. Begitu juga untuk pengurus pesantren, honor pay for performance pengurus pesantren diberikan berdasarkan ketercapaian standar kinerja yang telah ditentukan oleh pesantren, sedangkan honor pay for position diberikan sesuai dengan grade jabatan yang diamanahkan.

Pembahasan

Job Grading

Dalam menentukan grading, maka ditentukan terlebih dahulu poin grading tertinggi dan poin bagi grading terendah. Poin grading tertinggi terhitung sejumlah 235,02 poin sedangkan poin grading terendah mencapai 40. Selain poin tersebut, ditetapkan pula tingkatan grading, yaitu sebanyak 9 grading. Selanjutnya untuk menentukan panjang kelas interval maka digunakan rumus

$$\frac{Data\ Poin\ Tertinggi - Data\ Poin\ Terendah}{Banyak\ Job\ Class} = \frac{235{,}02-40}{9} = 21{,}67.$$

Sehingga diketahui panjang kelas interval adalah 21,67 (Ruky, 2001).

Setelah ditentukan kelas interval, maka selanjutnya dilakukan pemberian poin oleh ahli yang terdiri dari tim peneliti, kepala pesantren, dan bagian kepegawaian pesantren. Hasil pemberian poin oleh setiap ahli selanjutnya dijadikan rata-rata untuk ditentukan hasil akhir grading (Gustyantoro, et al, 2021). Berdasarkan hasil penghitungan, maka diketahui di tingkat pengurus pesantren, grading paling tinggi dimiliki oleh kepala pesantren dengan grading 9, sedangkan di tingkat guru, grading paling tinggi adalah grading 6 untuk guru yang memiliki pangkat/jabatan IV/e.

Proyeksi Keuangan Pesantren

Untuk menghitung proyeksi keuangan pesantren, maka digunakan rumus *Capital Budgeting* dengan menggunakan model *Profitability Index* (Battisti & Campo, 2019). Dalam penghitungan *Profitability Index*, keuangan pondok pesantren tidak diperkenankan lebih kecil daripada 1. Hal ini dikarenakan agar pondok pesantren tidak mengalami kerugian dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, *Profitability Index* perlu dihitung terlebih dahulu sebelum ditentukan bentuk honor yang diberikan oleh pesantren kepada pengurus pesantren dan guru. Adapun rumus profitability index adalah sebagai berikut:

$$Profatibility\ Index \frac{Pemasukan\ Pesantren}{Pengeluaran\ Pesantren}$$

Berdasarkan data yang didapatkan, perlu dipilah terlebih dahulu antara pemberian honor pengurus pesantren dan guru. Hal ini dilakukan, karena perbedaan karakteristik kinerja pengurus pesantren dan guru. Pengurus pesantren tidak dituntut jam kerja, karena pengurus pesantren diharuskan mengurusi santri selama 24 jam. Sedangkan guru memiliki tuntutan jam kerja yang disesuaikan dengan jam mengajar yang didapatkan di setiap minggunya. Berdasarkan hasil penghitungan, maka ditemukan pagu untuk penghitungan bentuk honor bagi pengurus pesantren adalah sebesar Rp 37.200.000, sedangkan untuk guru adalah sebesar Rp 92.275.761. Penghitungan untuk Pay for Performance ataupun Pay for Position diharuskan tidak melebihi dari pagu yang telah ditetapkan tersebut.

Pay for Performance

Pay for Performance dibayarkan kepada pengurus pesantren dan guru yang didasarkan pada performansi yang ditunjukkan oleh guru

dan pengurus pesantren. Terdapat delapan indikator yang menunjukkan pada tingkat efektivitas sistem *Pay for Performance* yang diterapkan dalam lembaga pendidikan, yaitu 1) dapat meningkatkan kinerja individu, 2) dapat membedakan imbalan yang diberikan terhadap pegawai yang memiliki kinerja tinggi dan kinerja rendah, 3) tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai, 4) dipahami dengan mudah oleh pegawai, 5) mampu menyeimbangkan kinerja yang bersifat tahunan dan kinerja yang bersifat berkelanjutan dengan imbalan jangka pendek dan jangka panjang, 6) kompensasi diberikan secara objektif berdasarkan kinerja, 7) pemberian kompensasi bersifat adil, dan 8) dapat meningkatkan kinerja tim. Kedelapan indikator tersebut perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam menentukan kesejahteraan pegawai (Wentworth, 2011).

Agar honor berbasis pay for performance dapat dibayarkan secara adil, maka dibutuhkan standar pembayaran yang didasarkan pada grading jabatan dan standar kinerja. Melalui standar tersebut, pembayaran honor dapat sesuai dengan arah pencapaian tujuan pesantren, serta adil dalam peningkatan kinerja pengurus. Namun, penghitungan pembayaran honor juga harus dilihat dengan profitability index pesantren (Damitio & Schmidgall, 2008). Oleh karena itu, pagu yang telah ditetapkan menjadi dasar penghitungan pemberian honor kepada pengurus pesantren dan guru.

Pay for Position

Model pemberian honor Pay for Position merupakan suatu model yang digunakan dalam pemberian honor hanya dengan memperhatikan jabatan yang dimiliki. Semakin tinggi jabatan yang dimiliki dan semakin besar tanggungjawabnya, maka semakin tinggi honor yang diberikan. Dalam mengembangkan sistem penggajian berbasis *Pay for Position* perlu memperhatikan tiga komponen utama, yaitu 1) mewujudkan keadilan pada pihak internal melalui evaluasi jabatan, 2) mewujudkan keadilan eksternal melalui survey pasar, dan 3) mencapai keadilan individu (Gomez-Mejia et al., 1995). Perwujudan keadilan tersebut dapat dilihat dari grading yang telah dihitung dengan menggunakan CED (Cullen Egan Dell) yang mempertimbangkan pada keahlian yang dibutuhkan dalam kinerja serta dampak yang dimiliki oleh suatu jabatan pada kemajuan pesantren. Penghitungan keahlian (expertise) dan dampak yang dimiliki (accountability) menjadi penghitungan yang terus dievaluasi kedepannya, untuk mempertimbangkan pemberian honor kepada pengurus pesantren dan guru. Melalui penghitungan CED ini, prinsip keadilan pembayaran honor bagi guru dan pengurus dapat terpenuhi dengan baik.

Selanjutnya, melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan pengurus pesantren, dengan mempertimbangkan kondisi pesantren dimana standar kinerja belum terbentuk secara optimal, maka pemberian honor pengurus pesantren diputuskan dengan menggunakan pay for position untuk pengurus pesantren, dan pay for performance untuk guru. Keputusan penggunaan pay for position untuk pengurus pesantren disebabkan kinerja pengurus pesantren yang mengurusi santri adalah 24 jam serta belum jelasnya standar kinerja pengurus pesantren. Sedangkan penggunaan pay for performance untuk guru didasarkan dengan adanya jam mengajar yang harus dipenuhi oleh guru setiap minggunya, serta pemberian jam tersebut memiliki standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu juga dengan mempertimbangkan pemberian honor yang telah dilakukan pada periode-periode sebelumnya.

SIMPULAN

Penentuan Grading jabatan bagi pengurus pesantren dapat dilakukan dengan melihat job deskripsi pengurus pesantren dengan memberikan penilaian berdasarkan *Expertise* (Keahlian), *Judgement* (pertimbangan), dan *accountability*

(tanggungjawab). Penentuan grading jabatan guru dilakukan dengan melihat pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh guru. Penentuan honor pengurus pesantren dan guru dilakukan dengan mempertimbangkan profitability index yang dimiliki oleh pesantren.

Penentuan metode pembayaran guru berbasis pay for performance dan pay for position didasarkan pada standar yang dimiliki oleh pesantren. Penentuan jumlah honor baru bagi guru didasarkan pada honor yang diperoleh oleh guru sebelumnya sebelum ditentukan berdasarkan penghitungan grading yang baru. Model pemberian honor yang diberikan oleh pesantren menggunakan model pay for position untuk pengurus pesantren, dan model pay for performance untuk guru.

DAFTAR PUSTAKA

Battisti, F. & Campo, O. 2019. A Methodology for Determining the Profitability Index of Real Estate Initiatives Involving Public-Private Partnerships. A Case Study: The Integrated Intervention Programs In Rome. *Sustainibility,* 11(5).

Chatfield, R. E., & Dalbor. (2005). *Hospitally Financial Management*. Prantice Hall.

Damitio, J. W., & Schmidgall, R. S. (2008). A Three-Decade Review of Club Capital Budgeting Practices. *Hospitally Review*, *26*(1), 10–20.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources*. Prentice-Hall, Inc.

Gustyantoro, I., Wijaya, H. F., Hermawan, A. P., Darmawan, N. A., & Cesario, D. A. 2021. Job Grading Method Analysis As A Basis for Determining Compensation Systems In SMEs. *International Journal of Social Service and Research*, 4(1),

Indriyani, A. (2014). Analisis Pengaruh Gaji dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Depertment PT. Export Leaf Indonesia. *Jurnal Paradigma*, *12*(1), 41–56.

Marbun, M., Sagala, J. R., & Rahayu, D. P. (2018). Menentukan Kelayakan Tunjangan Kesejahteraan Pegawai Menggunakan Metode AHP. *Journal of Informatic Pelita Nusantara*, *3*(1), 46–55.

Masidah, E. (2013). Penentuan Job Grading Berdasarkan Penilaian Jabatan Dengan Metode Cullen Egan Dell (CED) (Studi Kasus Pada Rekacipta Lumenindo). *Direktori Publikasi Ilmiah Dosen*. http://cyber.unissula.ac.id/journal/pe_detailartikel.php?id=NzA3YXBheWFlbmtyaXBzaW55YT8=

Rahadian, B., & Sya'roni, D. A. W. (2018). The Implementation of Work-Based Incentive at Law Firm and Secretary Staffs at Universitas Pendidikan Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, *225*.

Rahman, R. A., Purwanti, R. S., & Faruk, M. (2019). Pengaruh Kompensasi Dengan Konsep Pay for Position dan Konsep Pay Competence Terhadap Kepuasan Kerja (ASN) di RSUD KABUPATEN CIAMIS. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, *1*(4).

Ramayani, E., Suryani, W., & Siregar, D. (2020). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Rayon Medan Johor. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *1*(2). http://www.jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jimbi/article/view/392/0

Rebore, R. W. (2004). *Human Resources Administration in Education: A Management Approach*. Pearson.

Sawitri, A., & Perdhana, M. (2018). Pay for Performance: Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, *7*(4), 1–7.

Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2010). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, *4*(1), 47–57.

Sudaryana, B. & Agusiady, R. R. 2022. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Deepublish.

Sumod, S. J. (2012). Total Rewards & Pay-for Performance. *Labor : Personnel Economics Journal*. https://papers.ssrn.com

Wentworth, D. (2011). *Pay-for-performance Drivers and Effectiveness*. Institute for Corporate Productivity, Inc. https://www.i4cp.com