

**MANAJEMEN SUMBER DAYA GURU DALAM UPAYA
MENINGKATKAN MOTIVASI DAN KINERJA GURU
DI SMP NEGERI 6 SATAP KALIBENING
BANJARNEGARA**



TESIS

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Magister Pendidikan dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh

**AMIN PERIYONO
NIM. 2010778**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NAHDLATUL ULAMA
(IAINU) KEBUMEN
2022**

NOTA DINAS

Kepada Yth,
Direktur Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama
Kebumen

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penulisan tesis yang berjudul: Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara

Yang ditulis oleh :

Nama : AMIN PERIYONO
NIM. : 2010778
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Tahun Akademik : 2020/2021

Maka setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya, akhirnya kami anggap tesis tersebut sebagai hasil penelitian/kajian mendalam telah memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqosyah Tesis Pascasarjana IAINU Kebumen.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Kebumen, Februari 2022
Pembimbing,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul: Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, telah dipertahankan di hadapan Sidang Dewan Penguji Tesis pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 12 Maret 2022
Waktu : 08.00 s.d selesai

Oleh:

Nama : Amin Periyono, S.Pd
NIM : 2010778
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dewan Penguji Tesis

Ketua Sidang : **Faisol, M.Ag** (.....)
Sekretaris Sidang : **Beni Kurniawan, M.Pd.I** (.....)
Penguji I : **Dr. Imam Satibi, M.Pd.I** (.....)
Penguji II : **Dr. Muhyidin, M.Pd** (.....)

Kebumen, 2022
Program Pascasarjana
Institut Agama Islam Nahdlatul Ulama Kebumen
Direktur,

Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I
NIDN. 2131038501

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : AMIN PERIYONO
NIM. : 2010778
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar Magister (M.Pd) merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis ini.

Kebumen, Februari 2022
Yang menyatakan,



SEPULUH RIBU RUPIAH
20
METERAI
TEMPEL
2FF63AJX562738348

AMIN PERIYONO
NIM. 2010778

MOTTO

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ
مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: “Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitungan.” (QS. Al-Sajadah (32): 5).

PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk :

1. Almamater Pascasarjana IAINU Kebumen yang saya banggakan;
2. Kedua orang tua yang telah membesarkan dan merawat hidupku;
3. Istri dan Anak – anak saya tercinta yang selalu memberi motivasi;
4. Rekan-rekan seperjuangan;
5. Keluarga besar SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara; dan
6. Para pembaca yang budiman.

ABSTRAK

Amin Periyono, Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, Tesis, Program Pascasarjana, IAINU Kebumen, 2022.

Tesis ini membahas tentang Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara ini dimaksudkan untuk menjawab permasalahan: 1) Bagaimana rekrutmen dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru; 2) Bagaimana pelatihan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru; 3) Bagaimana penilaian dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru; 4) Bagaimana pemberian hadiah dan sanksi dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?

Permasalahan tersebut dibahas melalui studi lapangan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Datanya diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Semua data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan reduksi data, display data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Rowley tentang empat fungsi manajemen sumberdaya manusia.

Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) Rekrutmen dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu: (a) melihat formasi yang dibutuhkan, (b) menyampaikan pengumuman melalui form guru setempat c) melakukan pemanggilan terhadap calon guru yang menyampaikan lamaran. (d) melakukan wawancara, (e) penerimaan dan penempatan; 2) Pelatihan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru dilakukan dengan dua metode, yaitu (a) *On The Job Training* dengan mengadakan pelatihan dan latihan instruktur pekerjaan, (b) *Off The Job Training* dengan peningkatan pendidikan, workshop dan MGMP; 3) Penilaian dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru melalui evaluasi dan supervisi. Penilaian kinerja melalui evaluasi dalam bentuk rapat evaluasi bulanan, rapat evaluasi tengah tahun atau akhir semester, dan rapat evaluasi akhir tahun pembelajaran. Penilaian kinerja melalui supervisi dalam bentuk supervisi terhadap administratif dan supervisi terhadap pembelajaran yang dilakukan guru; dan 4) Pemberian hadiah dan sanksi dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara berupa tunjangan atau insentif untuk setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh guru di luar jam mengajar. Sedangkan sanksi diberikan ketika guru melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kode etik guru.

Kata Kunci: manajemen, sumber daya, motivasi, kinerja guru.

ABSTRACT

Amin Periyono, Management of Teacher Resources in Efforts to Improve Teacher Motivation and Performance at SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara, Thesis, Postgraduate Program, IAINU Kebumen, 2022.

This thesis discusses the management of teacher resources in an effort to increase teacher motivation and performance at SMP Negeri 6 Kalibening Banjarnegara and discusses the following issues: 1) How is recruitment in an effort to increase teacher motivation and performance; 2) How to improve teacher motivation and performance; 3) How is the assessment in an effort to improve teacher motivation and performance; 4) How to present prizes and sanctions in an effort to increase teacher motivation and performance at SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?

These problems were discussed through field studies. This type of research is qualitative research. The data was obtained by means of observation, interviews and documentation. All data obtained were then analyzed by data reduction, data display and drawing conclusions. The theory used in this research is Rowley's theory of the four functions of human resource management.

The results of the study found that: 1) Recruitment in an effort to increase teacher motivation and performance was carried out through several stages, namely: (a) seeing the formation needed, (a) conveying through announcements through local teachers (a) making calls to prospective teachers who submitted applications. (a) conducting interviews, (a) admissions and placements; 2) Training in an effort to increase motivation and performance carried out by two methods, namely (1) On The Job Training by conducting training and training for job instructors, (2) Off The Job Training by improving education, workshops and MGMP; 3) Assessment in an effort to improve teacher motivation and performance through evaluation and supervision. Evaluation of performance evaluation in the form of monthly evaluation meetings, year-end or semester-end evaluation meetings, and end-of-year evaluation meetings. Performance appraisal through supervision in the form of administrative supervision and supervision of teacher learning; and 4) Prizes and sanctions in an effort to increase the motivation and performance of teachers at SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara in the form of allowances or incentives for every activity carried out by teachers outside of teaching hours. Meanwhile, sanctions are given when the teacher takes actions that are not in accordance with the teacher's code of ethics.

Keywords: management, resources, motivation, teacher performance.

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi berfungsi untuk memudahkan penulis dalam memindahkan bahasa asing ke dalam bahasa Indonesia. Pedoman transliterasi harus konsisten dari awal penulisan sebuah karya ilmiah sampai akhir. Di dalam naskah tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini disesuaikan dengan penulisan transliterasi Arab-Latin mengacu kepada Keputusan Kementerian Agama Republik Indonesia (2009:104), sebagai berikut:

1. Penulisan Huruf

No	Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
2	ب	Ba	B	Be
3	ت	Ta	T	Te
4	ث	Sa	ś	Es kecil (dengan titik di atas)
5	ج	Jim	J	Je
6	ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
7	خ	Kha	Kh	Ka dan ha
8	د	Dal	D	De
9	ذ	Dzal	Z	Zet
10	ر	Ra	R	Er
11	ز	Zai	Z	Zet
12	س	Sin	S	Es
13	ش	Syin	Sy	Es dan ye
14	ص	Shad	ş	Es kecil dengan titik bawah
15	ض	Dhad	Dh	De dan ha
16	ط	Tha	Th	Te dan ha
17	ظ	Zhaa	Zh	Zet dan hà
18	ع	'ain	'	Koma terbalik di atas
19	غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
20	ف	Fa	F	Ef
21	ق	Qaf	Q	Ki

22	ك	Kaf	K	Ka
23	ل	Lam	L	El
24	م	Min	M	Em
25	ن	Nun	N	En
26	و	Waw	W	We
27	ه	Ha	H	Ha
28	ء	Hamzah	'	Apostref
29	ي	Ya	Y	Ye

2. Vocal rangkap dua diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf sebagai berikut:
 - a. Vocal rangkap ilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vocal rangkap dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau *maddah* bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda macron (coretan horizontal) di atasnya, misalnya (*أَلْفَا تِحَةٌ* = *al-fātiḥah*), (*الْعُلُومُ* = *al-'ulūm*), dan (*قِيمَةٌ* = *qīmah*).
4. *Syaddah* atau *tasydid* yang dilambangkan dengan tanda *syaddah* atau *tasydid*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda *syaddah* itu, misalnya (*حَدُّونَ* = *ḥaddun*), (*سَدُّونَ* = *saddun*), (*طَيِّبٌ* = *ṭayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf *alif-lam*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (*الْبَيْتُ* = *al-bayt*), (*السَّمَاءُ* = *al-samā'*).
6. *Tā'marbūtah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukūn*, transliterasinya dalam bahasa Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā'marbūtah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (*رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ* = *ru'yat al-hilāl*).

7. Tanda apostrof (') sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (رُؤْيَةٌ = *ru'yah*), (فُقَهَاءٌ = *fuqahā'*).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, bimbingan dan kekuatan lahir batin kepada kita, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Shalawat dan salam semoga dilimpahkan oleh-Nya kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, sosok historis yang membawa proses transformasi dari masa yang gelap gulita ke zaman yang penuh peradaban ini, juga kepada para keluarga, sahabat serta semua pengikutnya yang setia disepanjang zaman.

Penelitian ini pada dasarnya disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam pada Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Pada kesempatan ini izinkan peneliti mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

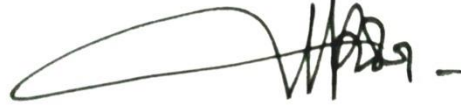
1. Fikria Najitama, S.H.I., M.S.I selaku Rektor IAINU Kebumen.
2. Dr. Sulis Rokhmawanto, M.S.I., Direktur Program Pascasarjana IAINU Kebumen. Sekaligus dosen pembimbing tesis.
3. Seluruh dosen, staff dan karyawan Pascasarjana IAINU Kebumen, yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti, serta kepada seluruh civitas akademika yang telah membantu kelancaran penulisan tesis ini
4. Istri dan dan anak-anak saya, yang selalu menjadi motivasi dalam hidupku.
5. Kepala Sekolah dan seluruh Keluarga Besar SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara yang telah kooperatif selama proses pelaksanaan penelitian berlangsung
6. Semua pihak yang tidak mungkin peneliti sebutkan satu persatu hanya ucapan terima kasih dari lubuk hati yang terdalam peneliti haturkan dan semoga amal dan jasa baik sahabat-sahabat akan dicatat sebagai amal kebajikan dan dibalas sesuai amal perbuatan oleh Allah SWT.

Akhirnya, penulis sadar bahwa dalam penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan. Namun, terlepas dari kekurangan yang ada, kritik dan saran yang

konstruktif sangat peneliti harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Besar harapan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain.

Kebumen, Februari 2022

ttd.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop on the left and several vertical strokes on the right, ending with a horizontal dash.

Amin Periyono

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Deskripsi Teori	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2. Motivasi Guru	29
3. Kinerja Guru	35
B. Kajian Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	41
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	42
B. Waktu dan Tempat Penelitian	42
C. Subyek	43
D. Teknik Pengumpulan dan Keabsahan Data	44
E. Keabsahan Data	45
F. Teknik Analisis Data	47
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian Sekolah SMP Negeri 6 Satap Kalibening Kabupaten Banjarnegara	49
B. Deskripsi Temuan Penelitian	54
1. Rekrutmen SDM dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara	54
2. Pelatihan dan Pelatihan dalam Upaya Meningkatkan Motivasi	

dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara	60
3. Penilaian Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara	73
4. Kompensasi (Pemberian Hadiah dan Sangsi) Guru dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.....	79
C. Pembahasan Hasil Penelitian	80
1. Rekrutmen SDM dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara	80
2. Pelatihan dan Pengembangan Guru dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara	85
3. Penilaian Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara	92
4. Kompensasi (Pemberian hadiah dan sangsi) Guru dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.....	97
 BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	99
B. Saran	100
 DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matrik Penelitian	107
Lampiran 2 Jadwal Penelitian	108
Lampiran 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	109
Lampiran 4 Pedoman Observasi	110
Lampiran 5 Pedoman Wawancara	111
Lampiran 6 Pedoman Dokumentasi	112
Lampiran 7 Transkrip Hasil Wawancara	113
Lampiran 8 Foto-Foto Penelitian	117
Lampiran 9 Data Penulis	120
Lampiran 10 Surat Ijin Penelitian	122

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi seperti sekarang ini kompetisi yang terjadi sangat tinggi yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan kondisi di berbagai bidang sehingga banyak organisasi mengambil langkah perbaikan yang dulunya biasa saja (tradisional) menjadi mengikuti perkembangan zaman (modern). Kondisi ini harus benar-benar dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama yang menyangkut masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan terus dan berkesinambungan dalam menghadapi tuntutan masyarakat. Manajemen membahas tentang bagaimana para pemimpin (manajer) dalam suatu organisasi atau lembaga berusaha agar suatu program dapat berjalan sesuai dengan rencana.

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan dan keberhasilan. Sumber daya manusia diartikan sebagai keseluruhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut, sehingga membutuhkan perhatian penuh agar dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik. Menurut A. Yusmiar sumber daya manusia dapat menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreatifitas, motivasi dan inovasi.¹

Sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting karena merupakan faktor pendorong yang utama dalam menentukan keberhasilan

¹ A. Yusmiar, *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Makassar: Alauddin University Press, 2014), h. 4.

suatu instansi. John R. Schermerhorn menyatakan dalam bukunya *Management* bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya yang dimiliki, baik berupa manusia maupun material untuk mencapai tujuan.² Werther dan Davis dalam Edy Sutrisno menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.³ Sedangkan menurut Simamora yang dikutip oleh Edy Sutrisno manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.⁴

Dari defenisi di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Olehnya itu, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen suatu organisasi. Kegunaannya untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dengan cara-cara yang strategis, etis dan sosial serta dapat dipertanggungjawabkan untuk mencapai tujuan. Kualitas sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam peningkatan pelayanan. Dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas, pegawai harus memiliki strategi, yakni mempersiapkan diri untuk menjadi pelayan bagi seluruh masyarakat. Namun pelayanan tersebut masih diperhadapkan pada masalah rendahnya kualitas dan kuantitas kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Setiap organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia tentunya menginginkan setiap saat memiliki sumber daya manusia yang

² John R. Schermerhorn Jr., *Management*, (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), h.4-5.

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 5.

berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan misi untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang organisasi tersebut. Olehnya itu, setiap pegawai dalam suatu organisasi harus memiliki ciri atau karakteristik.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, berbagai upaya dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawainya, maka pimpinan melakukan evaluasi terhadap manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dilembaga tersebut mulai perencanaan, perekrutan, sampai pada kegiatan pelatihan, dan pengembangan pegawai. Kinerja dapat tercapai dengan baik apabila pegawai dalam hal ini guru yang bekerja dalam satu sekolah mendapatkan dorongan atau motivasi, baik dari dirinya sendiri maupun dari luar dirinya, kondisi jiwa yang tenang dalam bekerja, nyaman dan konsentrasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam dunia pendidikan, sumber daya manusia sangatlah penting karena manusialah yang melakukan kegiatan pendidikan. Melalui pendidikan manusia dapat mengetahui apa yang belum diketahui dan melalui pendidikan manusia dapat membentuk jati dirinya. Pendidikan juga merupakan sarana yang sangat strategis untuk melestarikan sistem nilai yang berkembang di masyarakat. Proses pendidikan tidak hanya memberikan pengetahuan dan pemahaman (*transfer of knowledge and understanding*) kepada peserta didik, tapi diharapkan pula kepada pembentukan sikap, perilaku dan kepribadian peserta didik.

Sehubungan dengan itu, Abd. Rahman Getteng berpendapat bahwa pendidikan yang bermutu adalah ketika peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara, dilakukan secara sadar dan terencana. Dalam

hal ini, peserta pendidik diposisikan sebagai subyek pendidikan dan guru harus menyesuaikan diri dengan potensi peserta didik.⁵

Muljono Damopolii berpendapat bahwa jika pendidikan hanya ditekankan pada aspek pengajaran saja, maka output yang dihasilkan akan kosong dari berbagai dimensi nilai yang hidup dalam masyarakat, baik nilai agama, etika, maupun adat istiadat. Oleh karena itu, pada gilirannya nanti ada generasi yang tidak bisa membedakan kebaikan dan keburukan.⁶

Pendidik atau guru merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan pendidikan. Dipundak pendidik terletak tanggung jawab yang sangat besar guna upaya mengantarkan peserta didik ke arah tujuan yang dicita-citakan. Menurut Jamil Suprihatiningrum, di sekolah guru berperan sebagai perancang pembelajaran, pengelola pembelajaran, penilai hasil pembelajaran peserta didik, pengarah pembelajaran dan pembimbing peserta didik. Di keluarga, guru berperan sebagai pendidik dalam keluarga (*family educator*) dan di masyarakat, guru berperan sebagai pembina masyarakat (*social developer*), penemu masyarakat (*social inovator*) dan agen masyarakat (*social agent*).⁷

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru erat kaitannya dengan kemampuan yang disyaratkan untuk memangku jabatan profesi guru. Pendidik adalah panutan dan tauladan bagi peserta didik dalam segala hal. Peserta didik biasanya lebih mengikuti, menurut dan mempercayai gurunya dari pada orang tuanya sendiri. Oleh karena itu, seorang pendidik harus mengetahui, memahami dan menjalankan tugas, fungsi dan peranannya dengan baik dalam hal menanamkan nilai-nilai spiritual pada peserta didik agar terbentuk sikap, perilaku, atau kepribadian yang benar. Suksesnya suatu pembelajaran adalah akumulasi dari berhasilnya peserta didik. Oleh karena itu, masalah mutu

⁵ Abd. Rahman Getteng, *Munuju Guru Profesional dan Beretika*, (Jogyakarta: Graha Guru, 2010), h. 14.

⁶ Muljono Damopolii, *Pesanteren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), h. 47.

⁷ Jamil Suprihatiningrum, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, (Jogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h. 29-30.

pembelajaran merupakan masalah esensial yang sangat ditentukan oleh kualitas mengajar guru. Salah satu indikator mengajar guru dapat dilihat dari kreatifitasnya dalam mengelola pembelajaran yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran.

Pada era globalisasi saat ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga berimbas pada pentingnya seorang guru meningkatkan kinerja dan kemampuannya sehingga terwujud keprofesionalannya yang mantap. Seorang guru dituntut untuk mampu menampilkan pembelajaran yang inovatif, kreatif, dan menarik peserta didik untuk beraktifitas secara aktif.

Salah satu faktor yang menjadi ukuran keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah adalah kinerja para guru yang ada di sekolah tersebut. Kinerja guru, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan guru merupakan permasalahan yang dihadapi di dunia pendidikan yang berujung pada rendahnya mutu lulusan. Kegagalan peserta didik pada dunia pendidikan akan selalu dialamatkan pada buruknya kinerja guru. Oleh karena itu, guru selalu dituntut mempunyai kinerja yang baik agar prestasi belajar peserta didik dapat terus meningkat.

Kunandar mengatakan bahwa ditangan gurulah dihasilkan peserta didik yang berkualitas baik secara akademik, skill (keahlian), kematangan emosional, moral dan spiritual.⁸ Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa pada umumnya guru selalu dijadikan contoh oleh peserta didik, dan berhasil tidaknya peserta didik tergantung pada gurunya, olehnya itu, guru harus mempunyai motivasi dan kinerja yang baik, baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Dengan demikian dapat menghasilkan generasi masa depan yang siap hidup dengan tantangan zamannya.

Peningkatan motivasi dan kinerja guru, pasti ada saja hal-hal yang memengaruhinya seperti yang dikatakan Supardi, banyak faktor yang

⁸ Kunandar, *Guru Profesional*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014), h. 40.

memengaruhi mutu kinerja seorang guru antara lain: partisipasi SDM, pengembangan karier, komunikasi, kesehatan dan keselamatan kerja, penyelesaian konflik, insentif yang baik, dan kebanggaan. Jadi peningkatan motivasi dan kinerja guru juga harus selalu mendapat dukungan dan motivasi, baik guru itu sendiri maupun pihak lain seperti kepala sekolah, pengawas, maupun Dinas terkait dengan mengadakan berbagai latihan dan pembinaan demi untuk peningkatan kinerja guru dan inilah yang terjadi di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan tema “Manajemen Sumber Daya Guru Dalam Upaya Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara.” Beberapa faktor yang menarik untuk diangkat didalam penelitian ini diantaranya sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang di senangi oleh masyarakat. Dengan indikator jumlah siswa setiap tahunnya sesuai dengan kapasitas ruangan yang ada serta meningkatnya prestasi akademik dan non akademik.⁹

Selain faktor diatas yang membuat penulis tertarik meneliti di sekolah ini adalah sekolah ini merupakan sekolah yang tergolong kategori muda dan dengan segala keterbatasannya seperti sarana dan prasarana tetapi motivasi dan kinerja dari tenaga pendidik dan kependidikan sangat professional dan berperan aktif didalam pelayanannya.¹⁰

Disatu sisi output dari siswa SMPN 6 Satu Atap Kalibening memiliki keunggulan dibandingkan dengan sekolah yang lainnya. Ini ditunjukkan dengan indikator nilai ujian nasional yang dari tahun ketahun yang selalu meningkat dan lulusannya dapat melanjutkan ke sekolah-sekolah yang ternama di

⁹ Hasil Wawancara dengan Tugiman, selaku Kepala SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Sentot Suseno, selaku Wakil Kepala Bid. Sarana dan Prasarana SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Kabupaten Banjarnegara, tanggal 7 Januari 2022

Kabupaten Banjarnegara dan sekitarnya.¹¹ Hal ini tersebut tidak lepas dari peran kepala sekolah yang dapat mengolah manajemen sumber daya guru di sekolahn ini, sehingga motivasi dan kinerja dapat meningkat yang berakhir pada peningkatan pelayanan dan profesionalisme guru.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan judul, belakang masalah dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana Rekrutmen Sumber Daya Guru dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?
2. Bagaimana Pelatihan dan Pengembangan dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?
3. Bagaimana Penilaian Kinerja dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?
4. Bagaimana Kompensasi dalam Upaya Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini pada hakekatnya adalah merupakan jawaban dari rumusan masalah di atas yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis rekrutmen dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelatihan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.

¹¹ Dokumen nilai hasil ujian nasional SMPN 6 Satap Kalibening

3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penilaian dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pemberian hadiah dan sanksi dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satap Kalibening Banjarnegara.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat untuk berbagai pihak, baik secara teoritis maupun praktis di lapangan.

1. Secara Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi, sumbangan pemikiran ilmiah, dan menambah khasanah intelektual seiring dengan pengembangan lembaga-lembaga pendidikan hubungannya dengan penerapan manajemen sumber daya manusia di sekolah yang dapat memperluas wawasan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan..

2. Secara Praktis

a. Bagi Kepala Sekolah/Sekolah

- 1) Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil langkah-langkah strategis manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara.
- 2) Sebagai bahan masukan dalam mengembangkan teori manajemen SDM khususnya yang berkaitan dengan manajemen SDM.

b. Bagi Guru

Menjadi masukan dan acuan bagi pelaksana pendidikan terutama bagi guru agar dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik.

- c. Bagi Pascasarjana IAINU Kebumen
 - 1) Memperkaya khazanah keilmuan pendidikan Islam bagi kalangan civitas akademika Pascasarjana IAINU Kebumen.
 - 2) Menjadi bahan kajian dan penelitian lebih lanjut di masa-masa mendatang, khususnya berkaitan dengan manajemen SDM.
- d. Bagi Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan
Menjadi pertimbangan pemerintah untuk menerapkan manajemen sumber daya manusia di seluruh instansi.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Guna mempermudah dalam memahami isi tesis ini, maka penulis telah menyusun sistematika penulisan tesis. Adapun sistematika tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagian Awal Tesis

Bagian awal tesis ini merupakan bagian pertama yang menjadi tulisan dalam tesis ini. Bagian awal terdiri dari judul, lembar pengesahan, pernyataan orisinalitas, motto, persembahan, abstrak, pedoman transliterasi, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.

2. Bagian Isi Tesis

Bagian kedua adalah bagian isi tesis, yang membuat lima Bab utama, yaitu Bab I pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Bab II Kajian Pustaka berisi landasan teori, kajian penelitian terdahulu yang relevan. Bab III metode penelitian, berisi tentang jenis penelitian, waktu dan tempat penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, keabsahan data dan teknik analisis data. Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan, berisi tentang deskripsi hasil penelitian sesuai dengan rumusan masalah dan

pembahasan dari masing-masing hasil penelitian tersebut. Bab V penutup, berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, saran dan kata penutup.

3. Bagian Akhir Tesis

Bagian akhir tesis berisi tentang daftar pustaka dan lampiran-lampiran pendukung penelitian diakhiri dengan data penulis.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian beberapa perkataan yang mengandung satu kesatuan pengertian. Rangkaian perkataan itu dapat dipisah menjadi dua kelompok kata yang terdiri atas kata “manajemen” dan “sumber daya manusia”. Beberapa literatur manajemen, ditemukan bahwa istilah manajemen mengandung makna yang sangat luas, yaitu manajemen sebagai suatu sistem (*management as a system*), manajemen sebagai suatu proses (*management as a process*), manajemen sebagai suatu fungsi (*management as a fuction*), manajemen sebagai ilmu pengetahuan (*management as a sience*), manajemen sebagai kumpulan orang (*management as people*), manajemen sebagai kegiatan terpisah (*management as a separate activity*) dan manajemen sebagai suatu profesi (*management as a profession*).⁴

Secara Etimologi, kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen diambil dari kata *management* yang artinya direksi pimpinan, ketatalaksanaan, tata pimpinan, atau pengelolaan.⁵ Menurut Suharti kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur.⁶

⁴ Soewarno Handyaningrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2010), h. 18

⁵ John M.Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 2006), h. 372.

⁶ Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja*, (Makassar: Alauddin University Press, 2012), h. 10

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management*, manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya/faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.⁷

John R Schermerhorn Jr. mengemukakan bahwa manajemen adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan.⁸

Stoner mengemukakan terminology manajemen sebagaimana dikutip Handoko bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁹

Ketiga pendapat tersebut sama-sama menjelaskan bahwa manajemen adalah kegiatan mengorganisir yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi atau lembaga.

Dale Timpe dalam Yusmiar mengemukakan bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu: a) Manajemen sebagai suatu proses, b) manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen, dan c) manajemen sebagai suatu seni (Art) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan.¹⁰

⁷ George R. Terry, *Principles of Management*, (McGraw-Hil Book HI, Inc., 2010), h. 17

⁸ John R. Schermerhorn Jr., *Management*, (New York: John Wiley, 2011), h. 7.

⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2011), h. 8.

¹⁰ Yusmiar, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, (Makassar; Alauddin University Press, 2014), h. 10-11

Harold Kontz dan Cril O'Donnel, dalam bukunya *Principles of Management: An Analysis of Management Function* sebagaimana yang dikutip oleh Marno dan Trio Supriyanto memberikan batasan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui orang lain, dengan demikian, manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktifitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan dan pengendalian.¹¹

Andrew F. Sikula dalam Malayu S.P Hasibuan mendefenisikan bahwa: *Management is general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed product or by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so to bring an efficient creation of some product or service.*¹² (Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organasasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk jasa secara efisien).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses, dalam arti bahwa aktifitas dalam manajemen meliputi beberapa tahap kegiatan secara berantai yang dilaksanakan terus menerus dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kemudian, untuk pengertian sumber daya manusia (SDM), Nurul Ulfatin mengemukakan bahwa sumber daya manusia dapat

¹¹ Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jakarta: PT. Refika Aditama, 2018), h. 1

¹² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), h. 2

disamakan artinya dengan pegawai, pekerja atau karyawan, yaitu orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.¹³

Malayu P. Hasibuan, menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat.¹⁴ Berdasarkan pengertian ini dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia perlu diatur dengan sedemikian rupa agar bekerja dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan seefektif dan seefisien mungkin. Berdasarkan uraian tersebut, di lingkungan organisasi, setiap pegawai/karyawan sebagai manusia selalu menginginkan perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabatnya, diantaranya adalah dilindungi hak asasinya, diperlakukan sebagai subyek yang dihormati dan diikutsertakan pada kegiatan organisasi, bukan sebagai obyek yang diperlakukan semena-mena. Mendapat perlakuan yang adil pada setiap kesempatan, berprestasi atau merealisasikan/ mengaktualisasikan diri dan lain-lain.

Tjutju Yunarsih dan Suwatno berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.¹⁵ Berdasarkan penjelasan ini, dapat dipahami bahwa pengaturan yang dimaksud lebih menekankan pada aspek sistem, sedang sumber daya manusia lebih menekankan pada aspek manusia sebagai penggerak sistem yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu.

¹³ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2016), h. 2.

¹⁴ Malayu P. Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: PT, Gunung Agung, 2014), h. 269.

¹⁵ Tjutju Yunarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung; Alfabeta, 2008), h. 2.

Basir Barthos menerangkan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan manusia agar secara efektif dapat diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi yang diperlukan oleh suatu masyarakat. Manusia dalam hal ini harus dipandang sebagai kekayaan utama (asset) organisasi yang harus dikelola dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif.¹⁶

French mengemukakan sebagaimana yang dikutip oleh Rachmawati bahwa sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing, mereka membuat sasaran, strategi, inovasi dan mencapai tujuan, oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi.¹⁷

Rachmawati mendefinisikan pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi.¹⁸ Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis pada proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

Samsuddin mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia menyangkut cara-cara mendesain perencanaan, penyusunan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai,

¹⁶ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 2.

¹⁷ Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2018), h. 1-2

¹⁸ Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 2

dan hubungan ketenagakerjaan.¹⁹ Raymond A. Noe, sebagaimana dikutip oleh Nurul Ulfatin melihat bahwa manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, dan sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja pegawai. Banyak kalangan menyebutkan konsep manajemen sumber daya manusia sebagai “praktik-praktik manusia”.²⁰

Berdasarkan konsep yang diajukan oleh Noe di atas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia lebih mengacu pada seperangkat sistem yang dibuat dan diterapkan oleh suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja orang-orang yang ada (berfungsi sebagai penggerak) dalam sebuah organisasi. Sistem ini didesain sedemikian rupa sehingga membentuk pola sikap, pola laku, dan kinerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia terkait dengan dua aspek yakni; (a) aspek sistem, dan (b) aspek manusia sebagai sasaran dari sistem.

Jika konsep Noe tersebut dikembangkan dalam bidang pendidikan, maka manajemen sumber daya manusia mencakup kesatuan sistem (aspek sistem) yang berlaku di sebuah sekolah yang mengatur seluruh personal (aspek manusia) yang bekerja pada setiap unit kerja kependidikan seperti pendidik/guru, tenaga kependidikan (kepala sekolah, pustakawan, staf tata usaha, teknisi sumber belajar, bujang sekolah), dan sebagainya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai usaha mewujudkan organisasi yang eksistensinya dibutuhkan oleh masyarakat, melalui perencanaan dan tindakan pemberian pelayanan umum serta pelaksanaan

¹⁹ Samsuddin S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2016), h.22.

²⁰ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Ed. I (Jakarta: Rajawali Press, 2016), h. 2-3.

pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat, yang berfokus pada peningkatan kemampuan kerja secara berkelanjutan berdasarkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi dalam bekerja.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri atas:

- 1) Tujuan operasional. Ditujukan untuk mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia untuk memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu para pimpinan, namun demikian, para pimpinan tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan, departemen sumber daya manusia membantu para pimpinan dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- 2) Tujuan fungsional. Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah terhadap tingkat kebutuhan organisasi.
- 3) Tujuan sosial. Ditujukan secara etis dan sosial merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi.
- 4) Tujuan Personal. Ditujukan untuk membantu karyawan/pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat menambah kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal

tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.²¹

c. **Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberadaan sumber daya manusia pada organisasi sekolah adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian pihak, sekolah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Sebuah organisasi memerlukan orang-orang yang cakap pada bidang, tempat, dan waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia terdapat program dan aktifitas yang terdiri atas beberapa bagian yaitu:

1) Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Menurut T. Hani Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga Handoko rekrutmen diartikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu, sehingga diantara mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.²²

Rekrutmen dapat juga diartikan suatu proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Henry Simamora menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktifitas-aktifitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan

²¹ Lina Ananta dan Lina Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 14.

²² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPPE, 2001), h. 239

guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.²³

Dale Yoder menjelaskan bahwa: *Recruitment, including, the identification and begins of source, is major step in the total staffing process. That process begins with the determination of man power needs for the organization.* (Penerimaan pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan untuk organisasi, kemudian dilanjutkan dengan mendaftar, seleksi, penempatan dan orientasi).²⁴

Berdasarkan pendapat ini dapat dikatakan bahwa dalam proses manajemen sumber daya manusia dilakukan perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi yang dilakukan oleh suatu organisasi. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau menarik calon pelamar yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Atau dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga, dari mereka organisasi dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Ada beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut tenaga kerja, antara lain:

a) Penentuan jabatan yang kosong. Kekosongan itu terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, mutasi, dan akibat adanya pengembangan yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.²⁵

²³ Henry Simamora, *Sumber daya manusia*, (Ed.III, Jakarta: Bumi aksara, 2006), h. 45.

²⁴ Dale Yoder, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gava Media, 2004), h. 261.

²⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia ...*, h. 239

- b) Penentuan persyaratan jabatan. Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- c) Penentuan sumber dan metode rekrutmen. Langkah selanjutnya adalah dengan menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan dan dapat menghemat biaya dan waktu. Untuk sumber rekrutmen calon pegawai, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah tersebut, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan, dipromosikan atau didemosi untuk mengisi jabatan yang kosong melalui seleksi yang akan dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah tersebut, yang akan ditarik untuk menjadi calon.

Kemudian untuk metode rekrutmen ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal meliputi: metode tertutup dan metode terbuka. Sedangkan untuk sumber eksternal meliputi: calon pelamar mendatangi sendiri sekolah untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai atau melalui pengiriman surat lamaran, melalui rekomendasi pegawai, melalui iklan, dan melalui pameran kerja.

a. Seleksi SDM

Mangkuprawira menjelaskan bahwa penyeleksian (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang paling

sesuai untuk jabatan yang ditentukan dan untuk organisasi yang bersangkutan dari sekelompok pelamar/pendaftar.²⁶

Fungsi pada tahap ini adalah menyaring pelamar dengan setepat mungkin agar organisasi dapat menerima orang yang tepat. Disamping itu, seleksi tidak hanya memilih pegawai yang tepat dilihat dari sudut pandang organisasi sekolah tetapi juga dari sudut pandang pegawai yang memilih organisasi sekolah yang sesuai dengan keinginan dan harapannya. Hal ini penting sebab unjuk kerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuannya tetapi juga oleh sikapnya terhadap organisasi sekolah, dalam pengertian keyakinannya bahwa sekolah yang dimasukinya dapat mewujudkan harapannya yang mengakibatkan dia senang bekerja di sekolah tersebut.

b. Orientasi dan Penempatan

Orientasi pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, keyakinan-keyakinan, dan lain-lain.

Program orientasi merupakan satu cara yang penting untuk membantu pegawai baru untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, interaksi pertama pegawai baru dengan organisasi sekolah mempunyai efek yang lama pada pegawai, sehingga pertemuan pertama harus dilakukan dengan baik, memberikan kesempatan belajar tentang keseluruhan bidang, kegiatan sekolah, bimbingan pada

²⁶ Mangkuprawira, S, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*, (Jakarta: Ghia Indonesia, 2003), h. 106

pegawai baru yang akan meningkatkan kepuasan dan produktifitas mereka.²⁷

Selanjutnya, isi program orientasi di sekolah umumnya menyangkut hal-hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan seperti pengenalan, tugas-tugas, hal-hal yang berkaitan dengan sekolah, manfaat atau keuntungan yang diperoleh pegawai, dan hal-hal khusus bagi pegawai baru seperti tempat tugas, hak dan kewajibannya dan lainnya. Setelah itu dilakukanlah penempatan yang merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) atau penurunan jabatan (demosi) dan dapat pula pemutusan hubungan kerja (PHK) bagi pegawai yang telah bekerja.

Promosi adalah menaikkan jabatan seorang pegawai ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar dan juga karena pegawai tersebut memiliki kinerja yang sangat baik. Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level sekolah yang sama. Sedangkan demosi adalah pemindahan pegawai sekolah ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih rendah, dan gaji rendah.²⁸ Hal ini dilakukan karena seorang pegawai memiliki kinerja yang buruk atau melakukan pelanggaran kode etik pegawai yang menyebabkan ia didemosi.

²⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005), h.40

²⁸ Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h, 156.

2) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Guru

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin cepat dan kompleks, setiap organisasi dituntut untuk siap dan peka terhadap perubahan. Organisasi/lembaga yang dinamis akan berusaha mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap segala sesuatu dari lingkungan organisasi baik lingkungan mikro maupun lingkungan makro. Salah satu usaha untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi tersebut adalah dengan mengembangkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi melalui program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Sastradipoera, pengembangan SDM mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik.²⁹ Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting karena menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kinerja seorang pegawai agar lebih professional. Nawawi menjelaskan bahwa perbedaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terletak pada fokus kegiatannya, yaitu fokus kegiatan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan kerja untuk memenuhi kebutuhan tuntutan cara bekerja yang paling efektif pada masa sekarang. Sedangkan pada fokus kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan

²⁹ Komaruddin Sastradipoera, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, (Bandung: Kappa-Sigma, 2002), h.51.

eksistensi perusahaan sebagai usaha mengantisipasi tuntutan bisnis di masa mendatang.³⁰

Jadi, pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai untuk menghadapi tantangan dan mengantisipasinya di masa akan datang. Sedangkan Atmosoeperto menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya adalah meningkatkan keterampilan/kemampuan dan mengembangkan motivasi. Kegiatan pelatihan lebih menitik beratkan pada pengembangan motivasi, pendidikan mencakup keduanya dengan kadar peningkatan keterampilan lebih rendah yang dijangkau dalam pengembangan.³¹

Selanjutnya Rucky memberikan defenisi yang berbeda antara pelatihan dan pengembangan, pelatihan didefenisikan sebagai usaha untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang dan pekerjaan lain yang terkait dengan jabatan, baik secara individu maupun sebagai bagian team kerja. Sedangkan program pengembangan merujuk kepada penyediaan kesempatan belajar kepada karyawan untuk membentuk mereka tumbuh dan berkembang.³²

Pelatihan dan pengembangan dapat didefenisikan sebagai usaha yang terencana organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tugas dan fungsinya

³⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bsnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2000), h. 216.

³¹ Atmosoeperto, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, (Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2000), h. 45.

³² Ahmad Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), h.163-164.

secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk aktifitas manajemen SDM. Pengembangan sumber daya manusia menurut Jamil Suprihatiningrum ialah proses meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas dapat dilakukan melalui pengamalan agama, peningkatan kesejahteraan, peningkatan pelatihan, peningkatan kesehatan, peningkatan pendidikan, dan perencanaan karier.

Ada beberapa hal yang menyangkut tujuan pengembangan menurut Hasibuan di antaranya:

- a) Produktifitas Kerja; melalui pengembangan dan pelatihan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat.
- b) Pelayanan; peningkatan pelayanan yang lebih baik pegawai kepada peserta didik dan masyarakat.
- c) Moral; dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- d) Karier; keterampilan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.
- e) Balas jasa; balas jasa (gaji, upah, insentif, benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.³³

Hal senada juga di kemukakan oleh John Suprihanto mengenai manfaat yang diperoleh pada pelatihan dan pengembangan pegawai, yaitu: peningkatan produktifitas kerja, terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang di dasarkan pada sikap dewasa yang baik, saling menghargai, dan

³³ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalahnya...*, h.105.

adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir serta bertindak secara inovatif, meningkatkan semangat kerja dalam organisasi, dan mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajemen partisipatif.

3) Penilaian Kinerja

Menurut Hadari Nawawi, penilaian kinerja secara sederhana berarti proses organisasi melakukan penilaian terhadap pegawai pada melaksanakan pekerjaannya. Tujuan dilakukannya penilaian secara umum bagi sekolah adalah untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan kinerja produktivitas sekolah.

Sedangkan menurut Imam Wahyudi penilaian kinerja seseorang adalah untuk mengetahui seberapa besar mereka bekerja melalui suatu sistem formal bersruktur, seperti menilai, mengukur, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Owens dalam Imam Wahyudi mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan:

- a) Evaluasi dengan penentuan gaji;
- b) Promosi, penurunan pangkat, pemberhentian sementara, dan pemecatan pegawai;
- c) Tujuan yang berkenaan dengan penelitian, umpan balik, pengembangan karier pegawai dan pengembangan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, perbaikan kinerja dan komunikasi.³⁴

³⁴ Imam Wahyudi, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*, (Cet.I; Prestasi Pustakarya, 2012), h. 96.

Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh organisasi sekolah untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu:

- a) Penentuan sasaran kinerja haruslah spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Selain itu, perlu diperhatikan proses penentuan sasaran kinerja, yaitu diharapkan sasaran tugas individu di rumuskan bersama-sama antar bawahan dan atasan.
- b) Penentuan standar kinerja harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja guru yang sesungguhnya. Penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Olehnya itu, sistem penilaian kinerja harus mengikuti standar penilaian, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dan mudah digunakan serta dipahami oleh penilai dan yang dinilai.
- c) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian. Metode yang dimaksudkan adalah pendekatan atau cara dan perlengkapan yang digunakan dalam penilaian kinerja serta pelaksanaannya.

Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir, perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

4) Kompensasi (pemberian gaji, hadiah dan sanksi)

Menurut Thomas H. Stone yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa mengemukakan bahwa “*compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer*”. Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan.⁵⁵ Sedangkan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip Suwatno “*compensation as the adequate and equitable remuneration of personal for their contribution to organization objektif*”.³⁵

Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan -karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi. Jadi kompensasi dapat diartikan sebagai keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaannya di organisasi dalam bentuk uang yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang lain seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, dan lain-lain.

Kompensasi bagi sekolah merupakan salah satu cara untuk mempertahankan pegawai yang telah ada di sekolah, walaupun bukan merupakan satu-satunya cara meningkatkan motivasi guru, sehingga mereka tetap betah di sekolah.³⁶ Meski demikian, kompensasi adalah faktor penting untuk mempertahankan guru, karena suka atau tidak, disadari atau tidak, kompensasi penting dalam kehidupan yang dapat meningkatkan motivasi walaupun sulit untuk bisa memuaskan manusia.

³⁵ Suwatno dan Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011, h.220.

³⁶ Ati Cahayani, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2005), h. 77.

2. Motivasi Guru

a. Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak untuk melakukan sesuatu. Maksudnya, bagaimana menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu, yang tadinya tidak mau melakukannya menjadi mau melakukannya, dan yang tadinya tidak baik dalam mengerjakannya menjadi lebih baik dalam mengerjakannya. Selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motiv, penimbulan *motiv* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Stehen P. Robbins menyatakan, “motivasi adalah suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan.”³⁷ Maksudnya, motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi. Unsur kunci dalam pengertian motivasi ini adalah intensitas, tujuan dan ketekunan.

Schermerhorn, Jr mengemukakan bahwa: “*The term motivation is used in management theory to describe forces within the individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work. Simply put, a highly motivated person work hard at a job; an unmotivated person does not*”³⁸. (Istilah motivasi digunakan dalam teori manajemen untuk menggambarkan kekuatan dalam individu yang memperhitungkan tingkat, arah, dan ketekunan meningkatkan usaha dalam pekerjaan. Secara sederhananya, seseorang dengan motivasi yang tinggi bekerja dengan keras di dalam pekerjaan; orang yang tidak mempunyai motivasi)

Definisi di atas menunjukkan bahwa motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang akan disertai dengan perubahan perilaku. Oleh

³⁷ Stehen P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice HI. 2013), h. 208

³⁸ Schermerhorn Jr., *Management and Organization Behavior Essentials*, (England: John Willey and Sons, 1996), h. 145

karena itu, salah satu cara untuk dapat mengarahkan perilaku seseorang adalah dengan melakukan tindakan yang dapat mendorong timbulnya motivasi.

Selanjutnya Buck berpendapat: “*Treditionally, motivation has been defined as the control of behavior, that is, the process by which behavior is activated and the directed toward some definable goal*”.(Secara tradisional, motivasi telah didefinisikan sebagai pengendalian atas perilaku, yaitu proses oleh tindakan yang dilakukan dan diarahkan dalam mencapai tujuan yang ada).”³⁹

Sedangkan Daft menyatakan, “*Motivation the arousal, direction and peroistence of behavior*”⁴⁰ (Motivasi menggambarkan kemunculan, arah dan keadaan seseorang). Motivasi/dorongan yang muncul dalam diri seseorang terlihat dari keadaan atau perubahan perilaku yang di timbulkan. Dapat dikatakan, seorang pegawai yang termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat diketahui dari perubahan sikap yang di timbulkannya, seperti: semakin rajin dalam bekerja, disiplin dan sebagainya.

Motivasi kerja dimiliki setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada orang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat, semakin besar peluang individu untuk lebih konsinten pada tujuan kerja. Ada juga yang lebih menyukai dorongan kerja tanpa mengharapakan imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit.

³⁹ Ronald Buck, *Human Motivation and Emotion*, (New Yor: John Willey and Sons, 1998), h.

⁴⁰ Raimond L. Daft, *Management*, (Orlando: The Dryden Press, 2000), h. 532

Sedangkan *Stoner* dan *Freeman* dalam *Robbins* menyatakan, bahwa motivasi kerja terdiri dari empat factor, yaitu: “1) motivasi pada umumnya dianggap sebagai suatu yang baik/positif, (2) motivasi adalah salah satu diantara sejumlah factor lain yang menghubungkan kinerja seseorang, (3) motivasi tidak cukup jumlahnya dan perlu ditambah dan atau diperkuat secara berkala, dan (4) motivasi adalah salah satu alat untuk menata hubungan kerja dalam organisasi.”⁴¹

Motivasi kerja merupakan yang datang dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk mau melakukan sesuatu kegiatan untuk bertingkah laku. Hal itu dapat dihubungkan oleh lingkungan fisik, lingkungan kerja dan lingkungan social. Sesuai teori tersebut, *Robbins* mengemukakan: “Motivasi kerja adalah dorongan dan perilaku sekelompok manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Perilaku organisasi tersebut difokuskan kedalam perilaku organisasi dan seperangkat prestasi serta variable mengenai sikap pegawai, produktivitas kerja dan kepuasan pegawai”.⁴²

Kinerja seorang pegawai sangat dihubungkan oleh motivasi. Dengan adanya motivasi, mendorong individu untuk berupaya mencapai kebutuhannya. Dari pengertian di atas, maka motif itu bersifat internal dalam motivasi, karena dorongan atau daya gerak itu muncul dari dalam diri seseorang, tanpa adanya perangsang atau insentif.

Motif yang bersifat internal merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, yang dihubungkan oleh beberapa hal, diantaranya pendidikan, pengalaman serta sifat-sifat pribadi yang dimiliki seseorang. Di dalam organisasi formal, adanya motif yang berasal dari dalam diri pegawai membawa konsekuensi bagi pimpinan

⁴¹ Stehen P. Robbins, *Organization ...*, h. 7-8

⁴² Stehen P. Robbins, *Organization ...*, h. 8

untuk dapat mendorong pegawai tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya, diantaranya melalui pemberian *reward* dan penyediaan berbagai sarana dan prasarana yang sesuai dengan pegawai tersebut. Adanya rangsang dari luar atau motivator tersebut diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai.

b. Ciri-ciri Motivasi

Menurut Sardiman bahwa motivasi yang ada pada diri setiap orang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:“(a) Tekun menghadapi tugas (dapat terus menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai); (a) Ulet menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa); (c) Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah; (d) Lebih senang bekerja sendiri; (e) Cepat bosan pada tugas-tugas yang rutin (hal-hal yang bersifat mekanis, berulang-ulang begitu saja, sehingga kurang kreatif); (f) Dapat mempertahankan pendapatnya (kalau sudah yakin akan sesuatu); (g) Tidak pernah mudah melepaskan hal yang diyakini; (h) Senang mencari dan memecahkan masalah soal-soal.”⁴³

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja, memiliki ciri-ciri tersebut di atas. Apabila seseorang memiliki ciri-ciri tersebut, berarti orang itu memiliki motivasi yang cukup kuat. Ciri-ciri motivasi seperti itu akan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena kegiatan belajar mengajar akan berhasil baik, kalau gurunya tekun melaksanakan pekerjaannya, ulet dalam memecahkan masalah dan hambatan secara mandiri.

⁴³ Sardiman, AM., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), h. 83

a. Faktor-faktor Motivasi

Mengenai motivator, *Koontz* dan *Donnel* dalam Buck menjelaskan; “motivasi adalah hal-hal yang merangsang seseorang untuk berprestasi. Kalau motivasi itu mencerminkan keinginan, maka motivator itu merupakan imbalan atau insentif yang telah diidentifikasi, yang meningkatkan dorongan untuk memuaskan keinginan tersebut.”⁴⁴ Dengan demikian, motivator merupakan aspek yang bersifat eksternal dalam motivasi seseorang, karena factor pendorong itu ada di luar diri seseorang. Sebagai kondisi yang berada di luar diri seseorang, maka hal itu berkaitan dengan insentif dan kondisi yang bersifat eksternal, seperti jaminan kerja, status, peraturan organisasi, pengawasan, hubungan pribadi antar pegawai dan hubungan antara pimpinan dan bawahan.

Untuk dapat menumbuhkan motivasi kerja yang positif di dalam diri pegawai, berdasarkan gagasan *Herzberg*, dalam Buck maka seorang pemimpin harus sungguh-sungguh memberikan perhatian pada faktor-faktor motivator sebagai berikut:

1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)

Pimpinan juga memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggap tidak dikuasainya. Apabila ia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilan tersebut.

2) *Recognition* (pengakuan)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan melakukan sesuatu pekerjaan. Pengakuan tersebut dapat dilakukannya melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerjanya, memberikan surat

⁴⁴ Ronald Buck, *Human Motivation ...*, h. 10

penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3) *The Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan, sehingga bawahan akan mengerti pentingnya pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta harus dihindarkan kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta penempatan pegawai sesuai dengan bidangnya.

4) *Responsibilities* (tanggung jawab)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab dengan bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5) *Advancement* (pengembangan)

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Apabila hal ini sudah dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.⁴⁵

Kelima faktor eksternal memotivasi pegawai tersebut hendaknya mendapat perhatian dalam birokrasi yang *good governance*. Kelima factor inilah yang melandasi kerangka pikir program motivasi dalam organisasi. Oleh karena itu, kelima factor eksternal tersebut

⁴⁵ Ronald Buck, *Human Motivation ...*, h. 20-22.

harus diadaptasi oleh pemimpin supaya mampu menerapkan program-program secara konsisten seperti pemberian peluang yang merupakan muara bagi munculnya semangat berpartisipasi. Pengakuan status dapat meningkatkan kepercayaan diri. Pekerjaan yang variatif pada suatu kondisi tertentu akan menjadi perangsang kerja. Latihan disiplin dan pengendalian diri merupakan manifestasi, dan kepercayaan pemimpin kepada bawahan yang sangat strategis adalah memompa semangat.

3. Kinerja Guru

1) Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan dan Mudjiono menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha dan kemampuan.⁴⁶

Kinerja menurut Supardi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas, dan tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan yang telah ditetapkan.⁴⁷ Barnawi mengatakan kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan.⁴⁸

Kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai yang diukur dari hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan pada target yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yaitu kegiatan membandingkan antara

⁴⁶ Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, (Bandung: PT. Rosdakarya, 2002), h. 75

⁴⁷ Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, (Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015), h. v-vi

⁴⁸ Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 12

standar atau target pekerjaan dengan hasil kerja pegawai. Kurang dari target, sama dengan target, ataukah melebihi target yang telah ditetapkan.

Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.⁴⁹ Dari beberapa pengertian tentang kinerja di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.⁵⁰

Pengertian kinerja atau *performance* diartikan unjuk kerja atau pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. Jadi menurut bahasa bisa diartikan sebagai prestasi yang nampak sebagai bentuk keberhasilan kerja pada diri seseorang. Usman berpendapat bahwa pencapaian hasil kinerja dapat dicapai berdasarkan standar-standar dan alat ukur tertentu yang dibutuhkan. Keberhasilan kerja juga berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang.⁵¹

Sedangkan menurut Samsudin pengertian kinerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.⁵²

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan hanya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

⁴⁹ Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 162

⁵⁰ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), h. 167

⁵¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 100

⁵² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), h. 54

dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu sesuai standar dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut, tetapi kinerja juga dapat diartikan sebagai *performance*, sumbangan kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Kinerja pegawai perlu dievaluasi untuk memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja pegawai, dan untuk mengetahui perencanaan dengan proses pelaksanaan kinerja, sehingga digunakan sebagai bahan informasi rencana tindak lanjut. Penilaian kinerja SDM dapat dilakukan oleh beberapa orang, antara lain: diri sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan, maupun oleh pelanggan. Dengan demikian, berdasarkan evaluasi kinerja tersebut dapat dilakukan rencana tindak lanjut, untuk menentukan langkah-langkah perbaikan dan peningkatan kinerja yang tepat di masa mendatang.

2) Guru

Guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari bagaimana proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

Menurut Djamarah, guru dalam bahasa arab disebut dengan *mu'allim* dan dalam bahasa Inggris guru disebut dengan *teacher* yang

memiliki arti seseorang yang pekerjaannya mengajar orang lain.⁵³ Guru adalah orang yang memberikan ilmu pengetahuan kepada anak didik. Guru dalam pandangan masyarakat adalah orang yang melaksanakan pendidikan di tempat tertentu, tidak mesti di lembaga pendidikan formal, tetapi juga bisa di mesjid, rumah, dan sebagainya.

Namun, dalam penelitian ini guru yang dimaksud adalah seorang guru yang mengajar di sebuah lembaga pendidikan, terutama di sekolah/sekolah. Menurut Undang-undang dinyatakan bahwa pendidik (guru) merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan.⁵⁴

Dalam Undang-Undang dikatakan 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.⁵⁵

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka guru merupakan salah satu komponen utama dalam pendidikan, maka guru harus memiliki kinerja yang baik dan memang dituntut untuk demikian. Guru inilah yang menjadi kunci suksesnya dalam proses pembelajaran di sekolah. Tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan terlihat dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru tersebut.

3) Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja personil sekolah, antara lain faktor motivasi kerja dan faktor budaya sekolah. Kedua faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja

⁵³ Syaiful Bahri Djamarah, 2010, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta,

⁵⁴ Lihat ayat 1, Pasal 39, BAB XI Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*

⁵⁵ Lihat Pasal 1 BAB I, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*

personil sekolah. Terutama bagi kepala sekolah atau para pimpinan sekolah harus memberikan banyak motivasi kepada para personil sekolah. Selanjutnya, faktor budaya sekolah juga harus diperhatikan. Sekolah perlu memiliki budaya yang baik. Budaya sekolah yang baik perlu dibangun oleh semua warga sekolah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebaikan seperti kedisiplinan, semangat kerjasama, kejujuran, saling menghormati dan menghargai, dan sebagainya. Selanjutnya,

Menurut Yamin dalam Notoatmojo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut : 1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu tiap guru, 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada guru, 3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah), 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.”⁵⁶

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: a) Persepsi b) *Attitude* c) *Personality* d)

⁵⁶ Notoatmodjo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992), h. 45

Pembelajaran e) Motivasi.⁵⁷ Menurut Mangkunegara, faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).⁵⁸

4) Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran tolak ukur dalam menilai kinerja. Menurut John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum: 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.⁵⁹

Kinerja SDM pendidikan didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Menurut Desier, Kinerja SDM pendidikan dapat diamati/dilihat/diukur/diklasifikasikan melalui beberapa hal, yaitu: 1) Produktivitas, yaitu bandingan antara SDM dengan *output* yang dihasilkan; 2) Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan / tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas / pekerjaan yang ditetapkan; 3) Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapihan, dan ketuntasan; 4) Keandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan/ menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/tugas; 5) Kecekatan, yakni kecepatan dan atau ketepatan waktu

⁵⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004), h. 14

⁵⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya ...*, h. 67

⁵⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 11

penyelesaian pekerjaan; 6) Kehadiran, yakni tingkat absensi pegawai dalam bekerja; 7) Kemampuan kerjasama, kemampuan pegawai dalam berkerja bersama orang lain; 8) Kedisiplinan, ketelitian, dan keuletan; 9) Efektivitas dan efisiensi biaya, tenaga, pengaruh, reaksi, dan sebagainya.”⁶⁰

Dari indikator kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran dan dua hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam bekerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama sehingga keempat indikator di atas mengukur kinerja pada level individu.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan hasil penelusuran melalui media elektronik melalui internet, penulis menemukan beberapa tesis, jurnal dan jenis karya ilmiah lainnya yang relevan dengan penelitian yang di lakukan ini, dimaksudkan untuk menghindari adanya kesamaan tema ataupun masalah yang dikaji, maka penulis melakukan telaah pustaka pada penelitian-penelitian sebelumnya, antara lain:

1. Tesis yang ditulis oleh Sidiq Rahmad dengan judul “*Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Muhammadiyah Bambanglipuro Bantul*”⁶¹

Kesimpulan menunjukkan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia di SMP Muhammadiyah 1 Bambanglipuro Bantul dilaksanakan dengan realitas, implementasi, sehingga upaya peningkatan profesionalisme guru bisa dikatakan meningkat. Berbeda dengan

⁶⁰ Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998), h. 56

⁶¹ Sidiq Rahmad, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Guru do SMP Muhammadiyah 1 Bambanglipuro BAntul*, (Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 20187)

penelitian tersebut penelitian ini terfokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meningkatkan motivasi dan Kinerja

2. Tesis yang ditulis oleh Muhammad Sanusi yang berjudul “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Mutu Guru di MAN Insan Cendekia Jambi*”.⁶²

Kesimpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu guru dalam proses pembelajaran. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini terfokus pada penerapan manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja guru.

3. Tesis oleh Budiyanto, dengan judul “*Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA 1 Pangkah Tegal*”⁶³

Kesimpulan menyatakan penerapan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh sekolah, yang dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga sekaligus manajer, dalam upaya meningkatkan profesionalisme guru. Dengan adanya peningkatan profesionalisme guru diharapkan terjadi pula peningkatan kualitas pendidikan yang pada gilirannya akan meningkatkan hasil (*out put*) sekolah tersebut. Tesis tersebut mengungkap korelasi antara aspek implementasi manajemen SDM terhadap aspek profesionalisme guru. Berbeda dengan tesis tersebut, tesis ini mencoba mengungkap korelasi antara penerapan manajemen SDM terhadap kinerja guru. Dengan demikian, titik perbedaannya terdapat pada persoalan profesionalisme guru dan kinerja guru.

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi

⁶² Muhammad Sanusi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Mutu di MAN Insan Cendekia Jambi*, (Jambi : Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana Universitas Isla Negeri Sultan Thaha Saifuddin, 2018)

⁶³ Budiyanto, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA 1 Pangkah Tegal*, (Jakarta: Tesis PPs UIN Syarif Hidayatulloh, 2017)

lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan. Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. yaitu penelitian dalam rangka mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya. Sedangkan jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan. Pendekatan kualitatif berusaha memahami dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri. Karena data-data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Penelitian memberikan gambaran yang terperinci mengenai proses atau urutan-urutan suatu kejadian.¹

Melalui pendekatan kualitatif ini akan dihasilkan data berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari para responden atau informan pelaku yang dapat diamati. Metode penelitian kualitatif ini populer dan meluas ke berbagai disiplin ilmu sosial, diantaranya dalam dunia pendidikan. Metode ini pada hakikatnya adalah mengamati orang dan lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka. Penelitian ini menggambarkan suatu kejadian atau penemuan dengan disertai data yang diperoleh di lapangan. Dalam hal ini gambaran tentang manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan waktu sekurang-kurangnya 3 bulan terhitung mulai bulan Desember 2021 sampai Februari 2022

¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), h. 4

2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dengan alasan sebagai berikut:

- a. Peneliti merupakan salah satu pengajar yaitu guru Matematika di tingkat Sekolah Menengah Tingkat Pertama/ MTs, sehingga dalam melakukan penelitian ini diharapkan akan lebih mudah mendapatkan sumber data yang di perlukan.
- b. Hampir semua guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening adalah guru yang memiliki kompetensi pendidik, ini dibuktikan hampir 90 % guru mengajar sesuai dengan bidang keahliannya dan memiliki standar kualifikasi pendidikan S1.
- c. Di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening terdapat data yang diperlihatkan peneliti untuk digunakan sebagai objek peneliti.

C. Subjek Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto subjek penelitian adalah subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti. Jika kita bicara tentang subjek penelitian. sebetulnya kita berbicara tentang unit analisis. yaitu subjek yang menjadi pusat perhatian atau sasaran peneliti.³ Subjek dalam penelitian adalah benda. hal atau orang tempat variabel penelitian melekat. Pada penelitian kualitatif ini, subjek penelitian disebut dengan istilah informan. yaitu orang memberi informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan dengan penelitian yang sedang dilaksanakannya. Adapun subjek penelitian ini yaitu Kepala Sekolah, Tenaga pendidik dan kependidikan di SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara.

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), h. 145

D. Teknik Pengumpulan Penelitian

Menurut Moh. Nazir bahwa pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan.⁴ Dalam upaya pengumpulan data yang diperlukan, maka perlu adanya teknik pengambilan data yang dapat digunakan secara cepat dan tepat sesuai dengan masalah yang diselidiki dan tujuan penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode yang dapat mempermudah penelitian ini. antara lain:

1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data melalui pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti baik langsung maupun tidak langsung.⁵ Observasi yang digunakan adalah observasi langsung atau dengan pengamatan langsung. Menurut Nazir observasi langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain.⁶ Observasi yang dilakukan dengan cara peneliti datang langsung ke tempat tujuan observasi dengan menentukan kesepakatan dengan sumber informasi tentang waktu, Tempat, dan alat apa saja yang boleh digunakan dalam observasi. Peneliti melaksanakan observasi untuk melihat manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak. yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.⁷ Wawancara dilakukan untuk menggali

⁴ Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Galia Indonesia, 2003), h. 211

⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), h. 151

⁶ Moh. Nazir, *Metodologi Penelitian...*, h. 175

⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 135

manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

Teknik ini juga digunakan untuk mengetahui secara mendalam tentang berbagai informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam hal ini kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan adalah orang yang paling esensial untuk dimintai keterangan atau informasi tentang permasalahan yang akan dikaji. Selain itu, informan lebih mengetahui berbagai informasi tentang manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru, karena terlibat secara langsung dalam proses pendidikan sehingga informasinya lebih akurat dan terpercaya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode untuk memperoleh informasi mengenai barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya.⁹

Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data-data berupa berdirinya SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara, letak geografis, keadaan guru serta kegiatan-kegiatan yang ada di tempat yang akan diteliti. Selain itu metode dokumentasi ini juga bisa peneliti gunakan untuk mendokumentasikan kegiatan yang sedang berlangsung. Hasil pengumpulan data dengan cara teknik dokumentasi ini di catat dalam format transkrip dokumentasi.

E. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan suatu teknik pemeriksaan untuk menguji keakuratan atau validitas data. Data yang berhasil dikumpulkan wajib diusahakan dan kemantapan kebenarannya. Oleh karena itu setiap peneliti harus bisa memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk

⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 131

mengembangkan validitas data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data dengan beragam tekniknya harus benar-benar sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagber data dan teknik pengumpulannya tetapi juga diperlukan teknik pengembangan validitas datanya. Validitas ini merupakan jaminan bagi kemantapan kesimpulan dan tafsir makna sebagai hasil penelitian. Terdapat beberapa cara yang bisa dipilih untuk mengembangkan validitas kesahihan data penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini teknik validitas data yang digunakan adalah triangulasi sumber yaitu mencocokkan data hasil wawancara dengan Kepala Sekolah dan guru. Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif.

Menurut Lexy J. Moleong menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹⁰ Triangulasi merupakan teknik yang didasari pola pikir fenomenologi yang bersifat multiperspektif. Artinya untuk menarik kesimpulan yang mantap diperlukan tidak hanya satu cara pandang. Dengan kata lain diperlukan beberapa cara pandang dalam memandangi suatu sasaran penelitian. Dari beberapa cara pandang tersebut akan bisa dipertimbangkan beragam fenomena yang muncul dan selanjutnya bisa ditarik kesimpulan yang lebih mantap dan lebih dapat diterima kebenarannya.

Tehnik keabsahan data ini digunakan untuk menambah kekuatan, keluasan, dan kedalaman materi. Peneliti berharap akan mendapatkan jawaban yang mendalam terkait manajemen sumberdaya guru SMP Negeri 6 Satu Atap Kalibening Banjarnegara dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru.

¹⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 178

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses urutan data dengan mengorganisasikan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Teknik analisis data digunakan dalam penelitian ini menggunakan pola penelitian induktif yang diolah dengan teknik saling terjalin atau interaktif mengalir. Teknik interaksi mengalir yaitu model analisis yang menyatu dengan proses pengumpulan data dalam suatu rangkaian tertentu atau merupakan suatu siklus.

Data penelitian akan dianalisis secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data mengikuti *flow model* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono). yaitu data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.¹¹ Model analisis yang digunakan adalah model interaktif *interactive models* yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman dalam Moleong yang dimulai dari reduksi data, display data, pengambilan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan sewaktu penelitian berlangsung,¹² yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang ketiga-tiganya saling berhubungan dan saling melengkapi. Pengumpulan data masih akan dilakukan apabila data yang sudah diperoleh kurang memadai. pengumpulan data akan dihentikan jika data yang diperlukan sudah didapatkan.

¹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 337

¹² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, h. 198

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap analisis dimana peneliti akan membuang data-data yang tidak dibutuhkan. Dalam reduksi data, peneliti harus mengkaji secara lebih cermat data atau informasi apa yang kurang, informasi apa yang perlu ditambahkan dan informasi apa yang perlu dihilangkan. Reduksi data akan dilaksanakan secara terus menerus selama kegiatan penelitian berlangsung. Data yang diperoleh dari lapangan ditulis dalam bentuk uraian atau laporan yang terperinci. Laporan tersebut perlu direduksi, dirangkum, dan dipilah-pilah hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi, disusun lebih sistematis.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan suatu rakitan organisasi informasi, deskripsi dalam bentuk narasi yang memungkinkan terjadinya penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan rakitan kalimat yang disusun secara logis dan sistematis, sehingga bila dibaca akan mudah dipahami berbagai hal yang terjadi dan memungkinkan peneliti untuk berbuat sesuatu pada analisis ataupun tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

4. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Sejak awal pengumpulan data, peneliti sudah harus memahami apa arti dari berbagai hal yang ditemui. Simpulan perlu diverifikasi agar cukup mantap dan benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Verifikasi juga dapat berupa kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan ketelitian dan juga dapat dilakukan dengan usaha yang lebih luas yaitu dengan replikasi dalam satuan data yang lain. Ketiga aktivitas tersebut berinteraksi dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, Lina dan Lina Ellitan, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Basis Modern*, Bandung: Alfabeta, 2017.
- Atmosoeparto, *Produktifitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo, 2000.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- _____, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.
- Ali Muhson, "Meningkatkan Profesionalisme Guru: Sebuah Harapan", *Jurnal Cendekia*, Vol. 2, No. 1, Tahun MMXIV, 1 Agustus 2014.
- Budiyanto, *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di SMA 1 Pangkah Tegal*, Jakarta: Tesis PPs UIN Syarif Hidayatulloh, 2017.
- Barnawi & Muhammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Buck, Ronald, *Human Motivation and Emotion*, New Yor: John Willey and Sons, 1998.
- Barthos, Basir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Cahayani, Ati, *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Indeks, 2005.
- Damopolii, Muljono, *Pesanteren Modern IMMIM Pencetak Muslim Modern*, Jakarta: Rajawali Pres, 2011.
- Daft, Raimond L., *Management*, Orlando: The Dryden Press, 2000.
- Desier, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998.
- Erviyana, *Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru Program Keahlian Akuntansi dalam Proses Pembelajaran SMK Kabupaten Karanganyar*, JUPE UNS, Vol. 1, No. 3, Juni 2013..

- Echols, John M. dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Jakarta: Gramedia, 2006.
- Fahmi, Abu, *Syariah Teori dan Implementasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Feriyanto, Andri dan Endang Shyta Triana, *Pengantar Manajemen 3 In 1*, Yogyakarta: PT Pustaka Baru, 2015.
- Getteng, Abd. Rahman, *Munuju Guru Profesional dan Beretika*, Jogjakarta: Graha Guru, 2010.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001.
- Handayaniingrat, Soewarno, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2010.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-UGM, 2011.
- _____, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPPE, 2001.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- _____, *Manajemen Sumber daya Manusia, Dasar-dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta: PT, Gunung Agung, 2014.
- Hasibuan dan Moejiono, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Rosdakarya, 2002.
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.
- Jafar, Kalbi, *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Aliyah DDI Yaqwa Pare-Pare*, Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, 2018.
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Kunandar, *Guru Profesional*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT, Remaja Rosdakarya, 2004.

- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mangkuprawira, S, *Manajemen sumber daya manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003.
- Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Refika Aditama, 2018.
- Nawawi, Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University, 2005.
- Notoatmodjo, Soekijo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Rineka Cipta, 1992.
- Nazir, Moh., *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Rachmawati dan Ike Kusdiyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2018.
- Rucky, Ahmad, *Sistem Manajemen Kinerja Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Robbins, Stehen P., *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall. 2013.
- Rusdiyanto, *Pelaksanaan Supervisi Sekolah dalam meningkatkan Kinerja Guru Di MTsN Sinjai Kabupaten Sinjai*, Tesis, tidak diterbitkan, Program Pascasarjana UIN Alauddin Makassar, Makassar, 2017.
- Samsuddin S, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2016.
- Sardiman, AM., *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007.
- Schermerhorn, John R. Jr., *Management*, New York: John Wiley, 2011.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif. Dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya*, Bandung: Pustaka Setia, 2006.
- Suharsaputra, Uhar, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013.

- Syaiful Bahri Djamarah, *Guru dan Anak Didik dalam Interaksi Edukatif Suatu Pendekatan Teoritis, Psikologis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010,
- Suwatno dan Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Supadi, *Pengaruh Supervisi dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru MTs. Roudlotusysyubban Tawangrejo Winong Pati*, Kudus: Pascasarjana STAIN, 2015.
- Sastradipoera, Komaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsi Operatif*, Bandung: Kappa-Sigma, 2002.
- Simamora, Henry, *Sumber daya manusia*, Jakarta: Bumi aksara, 2006.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014.
- Suprihatiningrum, Jamil, *Guru Profesional: Pedoman Kinerja, Kualifikasi dan Kompetensi Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Suhartini, *Kinerja Pegawai Suatu Kajian Dengan Pendekatan Analisis Beban Kerja*, (Makassar; Alauddin University Press, 2012.
- Simamura, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2004.
- Terry, George R., *Principles of Management*, McGraw-Hil Book Hall, Inc., 2010.
- Ulfatin Nurul, dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo, 2016.
- Ulfatin, Nurul dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: Rajawali Press, 2016.
- Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang *Guru dan Dosen*
- Wahyudi, Imam, *Mengejar Profesionalisme Guru: Strategi Praktis Mewujudkan Citra Guru Profesional*, Jakarta: Prestasi Pustakarya, 2012.

Yunarsih, Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung; Alfabeta, 2008.

Yoder, Dale, *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gava Media, 2004.

Yusmiar, A., *Manajemen Sumberdaya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai*, Makassar: Alauddin University Press, 2014.