

BAB 1

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kehadiran undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua atas undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dirubah dengan undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dengan daerah, telah mengubah segala peraturan yang bersifat sentralis menjadi desentralis, di mana sejumlah kewenangan telah diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah untuk mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri tidak terkecuali lembaga pendidikan juga bersifat otonomi. Sistem manajemen ini dikenal dengan *School Based Management* atau manajemen berbasis madrasah. (Mulyasa 2009, hlm. 24)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu jawaban dari pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan dan telah diundang-undangkan dalam undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidik nasional, pada pasal 48 ayat (1) menyatakan bahwa “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik”. Sedangkan pasal 51 ayat (1) yang berbunyi, “Pengelolaan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah”.

Sejalan dengan hal di atas, maka pemerintah juga mengeluarkan peraturan pemerintah yang melandasi pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di satuan pendidikan yaitu, peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang standar nasional

pendidikan, pada pasal 19 ayat (1) menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”. Kemudian dalam penerapan manajemen berbasis madrasah pemerintah juga memberikan rambu-rambu sebagai standar pengelolaan pendidikan yang dilandasi oleh peraturan menteri pendidikan nasional Nomor 19 Tahun 2007 yang berisi peraturan tentang perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah/ madrasah, sistem informasi manajemen dan penilaian khusus.

Meskipun pemerintah sudah memberikan regulasi tentang pengelolaan lembaga pendidikan. Akan tetapi fakta-fakta empiris menunjukkan bahwa kinerja lembaga-lembaga pendidikan di Indonesia jauh dari memadai. Kondisi tersebut tidak terlepas dari peran guru sebagai pengajar dan pendidik. Guru Sebagai Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan setiap pendidikan. Dengan demikian, kinerja pendidikan yang jauh dari maksimal itu antara lain disebabkan oleh kinerja guru yang tidak maksimal.

Salah satu penyebab ketidak maksimalan kinerja sumber daya manusia adalah dipicu oleh belum jelasnya konsep dan penerapan manajemen berbasis madrasah. Selama ini, pihak otoritas madrasah suka sekali berbicara tentang mutu pendidikan, peningkatan prestasi belajar tetapi mereka tidak memahami pada konsep dan penerapan manajemen berbasis madrasah, yang dapat dijadikan *good will* untuk mencapai prestasi yang diharapkan. (Trimo 2013)

Berdasarkan masalah di atas maka diperlukan manajemen sumber daya (SDM) sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu lembaga. Dimana unsur dalam manajemen adalah tenaga kerja

pada suatu lembaga, sehingga dalam manajemen SDM faktor yang diperhatikan adalah manusianya itu sendiri. Karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya, (rasio, rasa, dan karsa). (Sutrisno 2009, hlm. 3)

Di samping itu SDM dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan atau lembaga. Melalui sumber daya manusia yang efektif mengharuskan kepala atau pimpinan untuk menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasinya agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat dicapai. (Rivai 2010, hlm. 15)

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia di madrasah hendaknya sinkron dengan program manajemen berbasis madrasah yang bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian wewenang, keluwesan dan sumber daya untuk meningkatkan motivasi kinerja madrasah. (Depdiknas 2000, hlm. 23)

Pengelolaan manajemen berbasis madrasah yang secara umum bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan dan indikator manajemen di atas tidaklah dapat dilakukan sendiri oleh kepala madrasah sebab dikatakan Husaini Usman bahwa suatu organisasi adalah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. (Husaini Usman 2013, hlm. 172)

Kerja sama tim menurut Edward Sallis bisa terbangun jika didasari rasa saling percaya dan hubungan yang solid. Ketika tim memiliki identitas dan tujuan, maka ia dapat secara efektif menjalankan fungsinya. Tim tidak terbentuk begitu saja. Ia harus melalui proses pembentukan yang sangat penting agar bisa berfungsi dengan sebaik-baiknya. (Sallis 2010, hlm. 184)

Menurut B W Tuckman dalam Edward Sallis dia mengatakan ada empat tahap pertumbuhan dan kematangan dalam perkembangan tim. Berawal dari tahap

pembentukan, lalu diikuti tahap-tahap pertumbuhan yang ia gambarkan dengan tahap tantangan, penataan norma dan kerja keras. Realisasi tahapan-tahapan ini tidak semudah yang kita bayangkan tetapi berbagai peristiwa bisa terjadi sebab pada tahap pertama belum berbentuk sebuah tim yang utuh. Ia hanyalah sekumpulan individu-individu. Ada beberapa tingkat emosi yang diasosiasikan dengan tahap ini, dari kehebohan, optimisme, idealisme, kebanggaan, dan kegelisahan. Ketika tim terbentuk, maka mereka akan masuk pada tahap kedua yang lebih rumit lagi, yang dikenal sebagai tahap tantangan. Yang mana para anggota mulai menyadari skala tugas ke depan dan mereka bisa bereaksi negatif pada tantangan-tantangan yang datang dengan menempatkan agenda personal masing-masing. Permusuhan interpersonal besar kemungkinan muncul. Kurangnya kemajuan yang dicapai dan waktu yang hilang sia-sia seringkali menjadi alasan munculnya persaingan tersebut. Akan tetapi jika konflik pada tahap ini bisa diatasi, maka untuk selanjutnya tim dengan mudah bisa bertahan. Pada tahap penataan norma, tim mulai menetapkan peraturan dan norma, dan membagi-bagi peran yang harus dijalankan para anggota, dan tahap berikutnya yaitu kerja keras pada tahap ini anggota tim mulai keluar dari perbedaan dan menentukan metode kerja serta mereka mampu memulai proses pemecahan masalah dan meningkatkan proses. (Sallis 2010 hlm. 184-186)

Hubungan kerja keras dan kerja cerdas dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh suatu lembaga atau instansi, Husaini Usman mengatakan bahwa diperlukan motivasi kerja para sumber daya manusianya sebagai motor penggerak. Adapun pada tarap penerapannya di madrasah, maka cara yang dapat dilakukan kepala madrasah dalam memotivasi para guru dengan metode berbeda-beda sesuai dengan pola masing-masing yang paling menonjol, sebab ada bawahan yang baru mau bekerja setelah dimotivasi atasannya. Motivasi ini disebut *motivasi ekstrinsik*. Di pihak lain, ada

pula bawahan yang bekerja atas motivasi dari dirinya sendiri. Motivasi ini di sebut *motivasi intrinsik*. (Husaini Usman 2013, hlm. 174)

1. Faktor intrinsik yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: keinginan untuk hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor eksternal itu adalah: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab dan peraturan yang fleksibel. (Sutrisno 2009, hlm. 116-120)

Proses memotivasi bawahan dalam mengelola sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa prosesnya sebagai berikut :

1. Tujuan
Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi.
2. Mengetahui kepentingan
Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan
3. Komunikasi efektif
Proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan
4. Integrasi tujuan
Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan.
5. Fasilitas
Kepala madrasah perlu memberikan bantuan fasilitas kepada lembaga dan individu bawahan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
6. Kerja sama tim (*Team Work*)

Manajer harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. (Hasibuan 2003, hlm. 151)

Sementara menurut teori kepuasan yang dipelopori oleh Taylor dalam Edy Sutrisno bahwa jika kebutuhan seseorang dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun semakin baik pula. Yang mana pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. (Sutrisno 2009, hlm. 122)

Menurut Edy Sutrisno dalam meningkatkan motivasi kerja guru/ karyawan pada dasarnya ada hal-hal umum yang harus dipenuhi untuk mendapatkan kepuasan kerja bagi para guru. Guru akan dapat merasakan puas bila dalam pekerjaan terdapat:

1. Hak otonomi
2. Variasi dalam melakukan pekerjaan
3. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
4. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan. (Sutrisno 2009, hlm. 118)

Dilihat dari pendapat di atas dan jika dihubungkan dengan karakteristik dasar manajemen berbasis madrasah berupa pemberian otonomi luas kepada madrasah, tingginya partisipasi masyarakat dan orang tua, kepemimpinan yang demokratis dan profesional serta *team-work* yang kompak dan transparan. Maka bisa disimpulkan bahwa satuan pendidikan yang telah menerapkan manajemen berbasis madrasah yang sesuai dengan prinsip-prinsip MBM dalam mengelola sumber daya manusianya. Maka penulis memiliki dugaan adanya implikasi terhadap motivasi kerja guru.

Hasil studi pendahuluan di MTs Negeri Sekayu, peneliti menemukan permasalahan penerapan manajemen SDM dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip

manajemen berbasis madrasah kurang optimal karena dalam mengambil kebijakan kepala madrasah jarang melibatkan para guru seperti dalam menganalisis kekurangan SDM, rekrut SDM dan seleksi SDM. Demikian juga dalam pengembangan SDM terlihat bahwa yang diutus untuk mengikuti pelatihan-pelatihan cuma guru tertentu saja sehingga tampak adanya diskriminasi. Selain dari pengelolaan SDM hasil observasi awal penulis bahwa ketika upacara berlangsung masih ada guru yang datang terlambat. Keterlambatan ini tentu dikarenakan kurangnya disiplin dalam pengelolaan manajemen sehingga motivasi kerja guru tampak rendah. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru selain dari internal guru itu sendiri dibutuhkan juga motivasi yang datang dari luar. Karena itu dalam pengelolaan pendidikan saat ini dibutuhkan penerapan manajemen SDM yang baik sehingga motivasi kerja guru tinggi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Berbasis Madrasah dan Implikasinya terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Negeri Sekayu”.

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, penulis mengidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) di MTs Negeri Sekayu kurang optimal karena guru sebagai partner kerja jarang dilibatkan dalam mengambil keputusan, tampak diskriminasi dalam pengembangan SDM dan kurang optimalnya dalam pengelolaan manajemen.
2. Rendahnya motivasi kerja guru karena pengaruh dari penerapan manajemen SDM dalam MBM kurang optimal.

Rumusan Masalah dan Batas Masalah

Rumusan Masalah

Dari latar belakang penelitian di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri Sekayu?
2. Bagaimana implikasinya terhadap motivasi kerja guru di MTs Negeri Sekayu?

Batasan Masalah

Mengingat luasnya masalah penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah dan implikasinya terhadap motivasi kerja guru maka dalam penelitian ini penulis hanya membahas tentang penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan kepala madrasah kepada para guru yang mengajar di MTs Negeri Sekayu dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip penerapan manajemen berbasis madrasah dan ingin mengetahui implikasinya terhadap motivasi kerja para guru di MTs Negeri Sekayu.

Tujuan Penelitian dan Kegunaan

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri Sekayu
2. Untuk mengetahui implikasi penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah terhadap motivasi kerja guru di MTs Negeri Sekayu

Kegunaan Penelitian

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai penerapan manajemen SDM dalam MBM di suatu lembaga pendidikan. Dan hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi para kepala madrasah, khususnya dalam merencanakan sistem manajemen yang akan diterapkan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dan bagi para guru, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat komitmen yang telah dimiliki dalam upaya meningkatkan motivasi kerjanya.

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi para kepala madrasah dalam mengelola sumber daya manusia terutama guru dalam manajemen berbasis madrasah dan diharapkan pula bagi para guru bisa berimplikasi terhadap motivasi kerjanya. Sehingga akhirnya terbentuklah sumber daya manusia yang unggul dan tangguh dalam menghadapi perkembangan dan tantangan zaman.

Hasil penelitian ini juga tentunya merupakan pengembangan khazanah keilmuan, khususnya dalam bidang disiplin ilmu manajemen pendidikan. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan ilmu pendidikan serta membantu para praktisi pendidikan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Definisi Operasional

Untuk menghindari pemahaman dan persepsi yang berbeda terhadap judul penelitian ini maka penulis merasa perlu untuk membatasi definisi operasional penelitian mengenai variabel yang ada. dapat diuraikan definisi operasional masing-masing variabel sebagai berikut:

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah Proses kepala madrasah dalam mengatur para guru yang terlibat dalam suatu lembaga pendidikan, sehingga memungkinkan mereka dapat menyumbangkan tenaga dan pikiran seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan bersama.

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah manajemen yang memberikan otonomi kepada madrasah yang seluas-luasnya dalam pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan dengan melibatkan *stakeholders* yang terkait.

Motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan kerja adalah Sebuah aktivitas fisik dan mental untuk mengerjakan suatu pekerjaan. (Hamalik 1992, hlm. 72)

Jadi yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan.

Dari defenisi di atas, maka dapat dipahami maksud dari judul *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Berbasis Madrasah dan Impilkasinya terhadap Motivasi Kerja Guru di MTs Negeri Sekayu* ini adalah proses kepala madrasah dalam mengatur para guru dalam melaksanakan manajemen dengan berlandaskan prinsip-prinsip manajemen berbasis madrasah yang bersifat otonomi dan untuk mengetahui pengaruh manajemen tersebut terhadap semangat kerja para guru MTs Negeri Sekayu

Kerangka Teori

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dalam kerangka pembahasan ini dapat diartikan sebagai ketatalaksanaan, tata pimpinan dan tata pengelolaan. Artinya manajemen

sumber daya manusia adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya-upaya koordinasi untuk mencapai suatu tujuan. (Munir dan Wahyu 2006, hlm. 9)

Istilah Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) adalah terjemahan langsung dari *School Based Management* (MBS). Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan. (Nurkolis 2003, hlm. 1-2)

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut A. Sihotang menerangkan pada hakekatnya merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup profesional dan sangat dominan pada suatu organisasi. Oleh karena itu perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi maupun pencapaian tujuan pribadi sumber daya manusia itu sendiri. (Sihotang 2006, hlm. 9)

Basyir Branthos (1990, hlm. 6) menyatakan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia sama dengan manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemanfaatan, dan pemeliharaan sumber daya manusia. Edy Sutrisno mengungkapkan tentang manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. (Sutrisno 2009, hlm. 6)

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu fungsi yang dilaksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga yang bertujuan mengatur, mengawasi peranan hubungan manusia dalam melaksanakan fungsi-fungsinya untuk mewujudkan tujuan yang optimal.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi madrasah untuk mencapai tujuan lembaga, sehingga dengan demikian organisasi madrasah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program pengelolaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia. Dan manajemen sumber daya manusia yang terdapat di madrasah merupakan program dan aktivitas yang terdiri atas fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi.
3. **Pengarahannya dan pengadaan**
Pengarahaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan dengan kebutuhan organisasi.
4. **Pengendalian**
Pengendalian merupakan bagian kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. **Pengembangan**
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
6. **Kompensasi**
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
7. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan
8. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan secara maksimal

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. (Sutrisno 2009, hlm. 9-11)

Definisi Manajemen Berbasis Madrasah

Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) didefinisikan oleh Bedjo Sudjanto, merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada madrasah. Disamping itu, MBM juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga madrasah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan. (Sujanto 2004, hlm. 25)

Dari pengertian di atas, dapat dipahami bahwa titik tekan dari MBM adalah adanya kewenangan madrasah untuk mengatur rumah tangganya, berkaitan dengan fungsi utamanya yaitu sebagai lembaga pendidikan. Kewenangan ini tidak lain untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi program pendidikan, dengan asumsi bahwa dengan adanya hak yang besar, akan meningkatkan rasa memiliki serta tanggung jawab dari pelaksanaannya.

Tujuan, karakteristik dan prinsip penerapan manajemen berbasis madrasah

Tujuan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) menurut Hadiyanto adalah:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kemandirian, fleksibilitas, partisipasi, keterbukaan, kerjasama, akuntabilitas, sustainabilitas, dan inisiatif sekolah dalam mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
2. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk meningkatkan mutu sekolah.

4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. (Hadiyanto 2004, hlm. 71)

Sedangkan karakteristik manajemen berbasis madrasah menurut Mulyasa (2009, hlm. 35-37) bahwa teori yang digunakan untuk mengelola madrasah didasarkan pada empat karakteristik MBM yaitu :

1. Pemberian Otonomi Luas kepada Madrasah.
2. Tingginya Partisipasi Masyarakat dan Orang Tua
3. Kepemimpinan yang Demokratis dan Profesional
4. *Team-Work* yang Kompak dan Transparan.

Dan prinsip Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 19 ayat (1) menyatakan bahwa “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. (Hasibuan 2003, hlm. 92) Sedangkan Hadari Nawawi menyebutkan, motivasi berakar dari dasar motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. (Nawawi 2000, hlm. 351) Sedangkan menurut Hamalik bahwa motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. (Hamalik 1992, hlm. 72)

Senada dengan pengertian di atas Husaini Usman mengartikan motivasi sebagai keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. (Usman 2013, hlm. 223)

Dari pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu proses psikis yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkannya melakukan suatu tindakan atau perilaku dikarenakan adanya suatu kebutuhan dalam diri seseorang. Kebutuhan muncul apabila dirasakan adanya ketidak seimbangan antara apa yang dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis.

Mengenai motivasi kerja Husaini Usman mengutip teori Herzberg yang mengutarakan teori dua faktor yang dikembangkannya bersama-sama dengan Mausner dan Snyderman. Melakukan penelitian dengan bertanya pada subjek penelitian tentang waktu ia merasa paling puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya mencari sebab-sebab mereka merasa puas. Faktor higiene (ekstrinsik) merupakan lingkungan yang menyebabkan ketidakpuasan. Kemudian Husaini Usman menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor motivator dan faktor higiene seperti yang digambarkan pada tabel berikut: (Usman 2013, hlm. 286-287)

Faktor motivator (Intrinsik)	Faktor higiene (faktor ekstrinsik)
1. Prestasi	1. Supervisi
2. Penghargaan	2. Kondisi kerja
3. Pekerjaan itu sendiri	3. Hubungan interpersonal
4. Tanggung jawab	4. Bayaran dan keamanan
5. Pertumbuhan dan perkembangan	5. Kebijakan perusahaan

Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pertumbuhan dan perkembangan (faktor intrinsik). Sedangkan Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah supervisi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, imbalan berupa bayaran dan keamanan, kebijakan organisasi, dan sebagainya.

Kemudian proses memotivasi para guru menurut Hasibuan (2003, hlm. 151) mengatakan bahwa prosesnya sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan madrasah.

2. Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan para guru.

3. Komunikasi efektif

Proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan madrasah dan tujuan kepentingan guru.

5. Fasilitas

Kepala madrasah perlu memberikan bantuan fasilitas kepada lembaga dan para guru yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. *Team Work*

Kepala madrasah harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan madrasah.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa untuk mengelola para guru dalam penerapan manajemen berbasis madrasah dapat dilakukan dengan cara pemberian otonomi kepada para guru dalam mengelola madrasah, terciptanya kerja sama yang baik antar para guru yang dibuktikan dengan *Team-Work* yang kompak dan transparan.

Kemudian untuk mengetahui implikasi manajemen SDM dalam penerapan manajemen berbasis madrasah terhadap motivasi kerja guru apakah tinggi atau rendah. Menurut Herman dalam Martaniah (1998, hlm. 98) ciri-ciri yang menonjol untuk memilih motivasi berprestasi tinggi antara lain :

1. Mempunyai inspirasi yang tingkatannya sedang, hal ini terjadi karena individu tersebut memiliki keinginan untuk berprestasi tinggi sehingga individu tersebut tidak ingin melakukan sesuatu yang berbeda diluar jangkauannya atau tidak ingin membuang waktu yang banyak untuk mengerjakan sesuatu diluar kemampuan dirinya.
2. Memiliki tugas yang memiliki risiko yang sedang daripada yang tinggi.
3. PERSPEKTIF waktunya berorientasi kedepan.
4. Mempunyai keuletan dalam melakukan tugas yang belum selesai.
5. Mempunyai dorongan untuk melakukan tugas yang belum selesai.
6. Memiliki pasangan kerja atas dasar kemampuannya.
7. Usaha yang dilakukannya sangat menonjol.

Berdasarkan ungkapan di atas dapat disimpulkan bahwa guru yang memiliki motivasi tinggi mempunyai karakteristik antara lain: Memiliki rasa percaya diri yang besar, berorientasi kemasa depan, suka pada tugas yang memiliki tingkat kesulitan sedang, tidak membuang-buang waktu, memilih teman yang berkemampuan baik dan tangguh dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Tinjauan Pustaka

Setelah melakukan tinjauan pustaka penulis menemukan beberapa penelitian yang berkaitan dengan variabel penelitian ini. Di antaranya yaitu tesis yang ditulis oleh Zulkipli dengan judul *Efektifitas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Patra Mandiri Plaju Palembang* Litado Dewi Jusma dengan judul *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Madrasah di Sekolah Unggulan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 4 Lahat Sumatera Selatan*. Selain itu tesis yang ditulis oleh H. Lukmansyah yang berjudul *Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah Pada Pondok*

Pesantren Raudhatul Ulum, Pondok Pesantren Nurul Iman dan Pondok Pesantren Ittifakiah Ogan Ilir.

Adapun hasil dari penelitian yang ditulis oleh Zulkipli disimpulkan bahwa Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Patra Mandiri Plaju Palembang berjalan cukup baik, karena ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang diteliti, mulai dari perencanaan SDM, perekrutan SDM, Seleksi SDM, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengelolaan dan perencanaan karier, dan kompensasi sudah berjalan dengan baik, walaupun ada sedikit hambatan, tetapi secara keseluruhan sudah berjalan dengan cukup baik. Efektifitas implementasi sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Patra Mandiri Plaju Palembang dikategorikan cukup baik, ditandai dengan tercapainya tujuan mutu pendidikan yaitu kepuasan pelanggan. Bentuk kepuasan yang didapat adalah berupa adanya peningkatan perkembangan psikis pelanggan internal. Indikatornya berupa adanya kesempatan personel untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan. Faktor penghambat implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu: kurang perhatian dan kontribusi yayasan, kurangnya kesejahteraan guru dan pegawai honorer, keterbatasan ruangan kelas, dan kurang kejelasan karier. Faktor pendukung implementasi manajemen sumber daya manusia yaitu: kepemimpinan yang cukup profesional dan lingkungan kerja yang cukup kondusif.

Kemudian hasil dari penelitian sebelumnya yang ditulis oleh Litado Dewi Jusma mengenai penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 4 Lahat, disimpulkan bahwa penerapan MBS di sekolah tersebut meliputi aspek-aspek pendidikan diantaranya. 1) bidang perencanaan, 2) bidang ketenagaan, 3) bidang hubungan kerjasama sekolah dengan masyarakat, 4) akuntabilitas proses, 5) bidang kurikulum, 6) meningkatkan anggaran biaya, 7) struktur pengambilan keputusan, 8)

evaluasi. Adapun faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS adalah 1) adanya otonomi yang diberikan oleh Dinas Pendidikan, 2) adanya peran serta masyarakat, 3) sekolah mempunyai otonomi dalam kewenangan pengembangan pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, 4) adanya iklim demokrasi dalam pengambilan keputusan, 5) adanya kesadaran dan tanggung jawab dari semua warga sekolah untuk menjalankan kewajiban dalam memajukan sekolah sesuai dengan perannya masing-masing, 6) adanya otonomi penuh yang diberikan kepada guru untuk menyampaikan dan menciptakan suasana yang efektif dan efisien dalam proses belajar mengajar, 7) adanya evaluasi yang dilakukan setiap bulan. Kemudian faktor penghambatnya adalah 1) kurangnya dana, 2) kurangnya fasilitas, 3) tidak meratanya pemahaman tentang konsep MBS dari guru dan karyawan. Selain itu pelaksanaan MBS di sekolah tersebut berdampak terhadap keunggulan sekolah.

Sedangkan dari tesis yang ditulis oleh H. Lukmannsyah ditemukan bahwa secara umum ketiga pondok tersebut belum menerapkan MBS. Penerapan karakteristik dapat disimpulkan bahwa output pencapaian akademik cukup baik berdasarkan hasil dokumentasi pencapaian nilai evaluasi murni termasuk pencapaian pada non akademik. Dari sisi efektifitas proses belajar mengajar santri ketiga pesantren telah memiliki proses belajar yang tinggi. Kebutuhan tenaga kependidikan telah diupayakan semaksimal mungkin dan untuk menunjang dan memperbaiki sarana dan prasarana. Selain itu kiyai memiliki keluwesan dan kewajaran yang dengan kritis pada pergantian dan pengangkatan seseorang menjadi tenaga pengajar dan jabatan-jabatan terbentuk telah mengutamakan pada keprofesionalan dan prestasi kerja. Kiyai tiga pondok pesantren tersebut mengadakan koordinasi dengan para kepala madrasah, orang tua/wali santri melalui rapat. Semua praktisi masyarakat cenderung belum dilibatkan dalam manajemen pesantren, masyarakat masih cenderung hanya berfungsi sebagai kontrol

moral dari reaksi komponen pesantren dengan masyarakat. Lalu kajian kurikulum dan program pendukung tindak proses pembelajaran didominasi keputusan oleh kiyai sebagai koordinasi menyeluruh.

Dengan demikian penelitian yang akan dibuat ini berbeda dengan penelitian yang telah ada, karena penelitian ini akan membahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah, dan untuk mengetahui bagaimana implikasi Manajemen SDM dalam Penerapan MBM yang diterapkan di MTs Negeri Sekayu terhadap motivasi kerja para guru, serta jenis data yang digunakan berupa data kualitatif dan kuantitatif. Karena itu penulis tertarik untuk meneliti tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah dan Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja Guru MTs Negeri Sekayu.

Metodologi Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif yakni data tentang Penerapan Manajemen SDM dalam MBM dan tentang Motivasi Kerja Guru di MTs Negeri Sekayu.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data yang dibutuhkan tentang Penerapan Manajemen SDM dalam MBM dan tentang Motivasi Kerja Guru di MTs Negeri Sekayu. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer yaitu data yang penulis dapatkan melalui pengisian kuisisioner dan wawancara dengan kepala madrasah tentang Penerapan Manajemen SDM dalam MBM

di MTs Negeri Sekayu dan data yang penulis dapatkan dari para guru di MTs Negeri Sekayu tentang Motivasi Kerja Guru melalui kuisioner, wawancara dan observasi.

Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini meliputi gambaran umum MTs.Negeri Sekayu dan informasi-informasi pendukung yang bersumber dari buku-buku, jurnal ilmiah, dan naskah-naskah lain, diantaranya buku Sutrisno, Edy 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group, Jakarta.

Populasi dan sampel

Menurut Margono (1996: hlm. 118) populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang ditentukan. Maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini kepala madrasah dan seluruh guru yang berjumlah 32 orang. Kemudian melihat populasi dalam penelitian ini kurang dari 100, dan mengingat pendapat Suharsimi Arikunto yaitu "apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Maka untuk sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk menetapkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, sebagaimana telah disebutkan sebelumnya penulis menggunakan beberapa macam teknik pengumpulan data, sebagaimana disebut dibawah ini.

Pertama, observasi, merupakan proses pengamatan langsung yang digunakan untuk memperoleh data awal dan proses pendalaman data tentang penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah dan motivasi kerja guru di MTs Negeri Sekayu. Observasi yang digunakan adalah pengamatan secara langsung kedalam lingkungan madrasah.

Kedua, dokumentasi, digunakan untuk memperoleh data tentang sejarah perkembangan MTs Negeri Sekayu, rancangan program kegiatan sekolah,

pengorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, evaluasi, jumlah siswa dan jumlah sumber daya manusia serta dokumen lain seperti buku dan karya ilmiah lainnya yang berhubungan dengan penerapan manajemen SDM dalam MBM di MTs Negeri Sekayu

Ketiga, Angket (kuisisioner), digunakan untuk memperoleh data tentang penerapan manajemen SDM dalam penerapan MBM dan juga data untuk mengetahui implikasi dari manajemen SDM dalam penerapan MBM terhadap motivasi kerja guru MTs Negeri Sekayu. Adapun cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertutup yang telah disediakan kepada 32 guru sebagai responden dan dilengkapi juga dengan alternatif jawaban.

Keempat, wawancara, digunakan untuk memperoleh data tentang penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah dan motivasi kerja guru di MTs Negeri Sekayu. Wawancara ini ditujukan kepada kepala madrasah dan 2 orang guru di MTs Negeri Sekayu

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, metode yang penulis pakai untuk menganalisis data menggunakan analisis *deskriptif* berupa pemaparan hasil angket dan diperkuat hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun pemaparan hasil angket diolah dengan tabel persentase. Kemudian, teknik analisis data yang digunakan dalam menganalisa data hasil angket adalah analisis kuantitatif dengan memakai rumus statistik *korelasi product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{xy}{(\sum x^2)(\sum y^2)}$$

Keterangan:

R_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y.

xy = Jumlah hasil kali antara deviasi skor-skor X (yaitu x) dan deviasi skor-skor Y (yaitu skor y).

x^2 = Jumlah kuadrat dari deviasi tiap skor X

y^2 = Jumlah kuadrat dari deviasi tiap skor Y

Sistematika Bahasan

Untuk memudahkan pembahasan dan penulisan ini perlu disistematiskan agar penulisan teratur dan terorganisir. Uraian tersebut terdiri dari lima bab masing-masing bab mempunyai hubungan satu sama lain sehingga dasar uraian ini merupakan satu kebulatan pengertian yang dimaksud dalam penelitian tesis ini.

Bab Pertama, bab ini terdiri dari pendahuluan, terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah dan pembatasan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, definisi operasional, kerangka teori, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, sistematika pembahasan.

Bab Kedua, bab ini menguraikan tentang manajemen sumber daya manusia yang meliputi pengertian manajemen SDM, persamaan dan perbedaan manajemen SDM dengan manajemen personalia, tujuan manajemen SDM, peranan dan prinsip manajemen SDM. Kemudian pada sub bab berikutnya tentang fungsi-fungsi manajemen SDM, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengadaan, pengendalian pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian, dan dilanjutkan sub bab tentang penerapan manajemen berbasis madrasah (MBM) berisikan tentang pengertian, tujuan, karakteristik, ruang lingkup dan prinsip MBM dan Motivasi kerja guru tentang pengertian, ciri-ciri dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru.

Bab Ketiga, menguraikan tentang gambaran secara umum lokasi penelitian baik dari segi sejarah berdirinya, visi dan misi serta tujuan madrasah, kebijakan dan

indikator dalam peningkatan mutu, strategi mencapai visi madrasah, keadaan guru, keadaan sarana dan prasarana, data prestasi siswa lima tahun terakhir, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler madrasah.

Bab Keempat, berisi Hasil dan Analisis Penelitian, yang terdiri dari Deskripsi Data; penerapan manajemen sumber daya manusia dalam manajemen berbasis madrasah di MTs Negeri Sekayu dan implikasi Manajemen SDM dalam penerapan MBM terhadap motivasi kerja para guru di MTs Negeri Sekayu.

Bab Kelima, penutup, berisikan simpulan dan saran, pada bab terakhir ini penulis menyimpulkan hasil dari penelitian yang penulis lakukan kemudian juga akan memberikan saran.



**PENERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DAN IMPLIKASINYA
TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU
DI MTS NEGERI SEKAYU**

Tesis

**Diajukan untuk melengkapi salah satu syarat
guna memperoleh gelar Magister Pendidikan Islam (M.Pd.I)
dalam Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh:

**SONIN
NIM. 090103063**

**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI RADEN FATAH
PALEMBANG
2014**