

BAB 2

KAJIAN TEORITIK

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Di Madrasah

Pengertian manajemen SDM

Secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari kata *management* (bahasa Inggris), dalam pengertian manajemen, terkandung dua kegiatan yakni kegiatan pikiran kegiatan tindak laku (*action*). (Ali Imron 2011, hlm. 4)

Sedangkan pengertian sumber daya manusia menurut Werther dan Davis (1996) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011, hlm. 4) adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kemudian sumber daya manusia yang berkualitas tinggi menurut Ndraha yang juga dikutip oleh Edy Sutrisno adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif, generatif, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti: *Intelligence, creativity* dan *imagination* tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot dan sebagainya.

Berdasarkan dari pendapat di atas, maka sumber daya manusia adalah sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi dan agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya.

Dengan demikian dapat diartikan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah segenap usaha *manajer* dalam mengatur individu-individu yang terlibat dalam suatu organisasi, sehingga memungkinkan mereka dapat menyumbangkan tenaga dan pikiran seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan bersama. Dalam kaitannya dengan pendidikan, manajemen berarti proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam

satuan pendidikan, dengan mendayagunakan seluruh sumber daya terutama guru menuju pencapaian tujuan pendidikan tertentu.

Persamaan dan perbedaan manajemen SDM dengan manajemen personalia

Persamaan dan perbedaan manajemen SDM dengan manajemen personalia berdasarkan definisi para pakar manajemen SDM ada dua istilah yang sering digunakan secara bersama-sama atau secara bergantian tentang manajemen SDM dan manajemen personalia, seperti yang dikemukakan para ahli berikut:

1. Gary Dessler menjelaskan definisi manajemen SDM sebagai “semua konsep dan tehnik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau SDM dari sebuah posisi manajerial, seperti seleksi pelatihan, pemberian imbalan, dan penilaian, (dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal)”. Dari pendapat tersebut dan secara implisit dinyatakan dalam bukunya Dessler menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia atau human resource management pada dasarnya adalah sebutan baru dari manajemen personalia.
2. R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dalam bukunya yang berjudul *Personel: The management of Human Resouces* menyatakan bahwa “*Human Resouce Management is the utilization of the firm’s human assets to achieve organizational objectives*” atau “manajemen sumber daya manusia adalah pendayaan gunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”. (Meldona 2009, hlm. 19)

Dari pengertian tersebut jelas sekali bahwa mereka memadukan dua istilah dan secara tersirat menyatakan bahwa *Personal Management* pada dasarnya adalah manajemen sumber daya manusia.

Di Indonesia istilah *human resouce management* baru dikenal pada akhir tahun 1980-an. Sebuah fenomena yang menarik dengan semakin populernya penggunaan istilah manajemen sumber daya manusia adalah semakin banyak organisasi yang semula menggunakan nama jabatan personel manajer (manajer personalia) kemudian mengganti dengan *human resouce manager*. Sedangkan manajer personalia untuk ranah pendidikan biasanya masih dipegang oleh kepala madrasah, walaupun memang sudah ada sebagian madrasah yang SDMnya sudah banyak dan tergolong sudah maju untuk manajemen sumber daya manusianya ditangani khusus oleh bagian manajer personalia.

Jadi persamaan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur urusan manusia dalam suatu organisasi jika di lingkungan madrasah berarti ilmu yang mengatur urusan tenaga pendidik dan kependidikan agar mendukung terwujudnya tujuan madrasah.

Sedangkan perbedaan kedua istilah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Fokus manajemen personalia, meliputi: Aspek pemeliharaan, program dan kegiatan, bersifat sebagai problem solving, bersifat reaktif, yaitu bereaksi terhadap sesuatu yang terjadi dan jangka pendek, pekerjaan utama adalah administrasi kepegawaian, manajemen personalia mengungkap karyawan sebagai faktor produksi.
2. Fokus manajemen sumber daya manusia, meliputi: Aspek optimalisasi pendayagunaan kekuatan seluruh personel, pencarian, pengembangan, pemeliharaan, pengintegrasian, dan pendayagunaan, mempunyai fokus jangka panjang dan terkait dengan visi, misi dan strategi, menangani konflik lebih bersifat pencegahan, manajemen SDM mengungkap karyawan adalah kekayaan (aset). (Meldona 2009, hlm. 27)

Dari uraian diatas dapat disimpulkan tentang perbedaan antara manajemen SDM dengan manajemen personalia. Dengan kata lain bahwa fokus manajemen SDM adalah merencanakan, meningkatkan kualitas, memelihara dan mendayagunakan kekuatan yang berasal dari manusia. Sedangkan fokus manajemen personalia adalah orang atau personel yang bekerja pada sebuah organisasi.

Tujuan manajemen SDM

Setiap lembaga pendidikan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan organisasi. Karena itu dibutuhkan suatu manajemen sumber daya manusia agar para pengelola suatu lembaga pendidikan atau organisasi berkualitas.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Cushway yang dikutip oleh Irianto (2001, hlm. 21) meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar SDM untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Jadi tujuan manajemen sumber daya manusia dalam konteks penelitian ini adalah menyediakan tenaga pendidik yang efektif bagi madrasah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen SDM guru mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan para guru dalam baik jumlah dan tipe yang tepat. Manajemen SDM guru dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga pendidik yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

Peran dan prinsip manajemen SDM

Peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan madrasah tidak dapat diabaikan begitu saja. Mengapa demikian? Jeffrey Pfeffer yang dikutip Edy Sutrisno berargumentasi bahwa sumber daya manusia merupakan sumber

keunggulan daya saing yang mampu menghadapi berbagai tantangan. Ia membandingkan kedudukan istimewa sumber daya ini dengan sumber daya keunggulan daya saing lain yang kini semakin berkurang keampuannya, seperti teknologi produk dan proses produksi.

Pada masa lalu, perusahaan macam Xerox mampu menguasai pasar mesin fotoko selama kurang lebih tiga belas tahun karena memiliki teknologi produk (*frist plain paper copier*) yang dipatenkan. Sekarang ini sulit sekali hal semacam ini diwujudkan mengingat daur hidup produk sudah semakin singkat sejalan dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi. Artinya, produk yang pada tahun tertentu misalnya, teknologinya tergolong canggih, satu atau dua tahun berikutnya mungkin sudah menjadi produk yang tradisional dan konvensional. (Sutrisno 2009, hlm. 19)

Di lain pihak, sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena perusahaan seperti Xerox di atas memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi organisasi serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya-sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi organisasi. Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki organisasi, mampu mengefektifkan dan mengefisienkan proses produksi di dalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan anak didik dan masyarakat.

Kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Untuk itu dalam pengelolaan suatu lembaga atau organisasi hendaknya menerapkan prinsip-prinsip yang disepakati dalam suatu lembaga tersebut.

Adapun prinsip-prinsip yang bisa diterapkan dalam mengelola suatu lembaga pendidikan atau organisasi menurut Soetjipto (1996) dalam Sutrisno (2009, hlm.20)

adalah *pertama*, pengelolaan dengan orientasi pada layanan untuk memuaskan para sumber daya manusia, sebab ketidakpuasan SDM akan mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja mereka dan bahkan bisa hilang. Dampak positif terpenuhinya kebutuhan dan keinginan para SDM adalah meningkatkan kepuasan kerja para SDM dan akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk mengerjakan program-program organisasi.

Prinsip *kedua*, pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Orientasinya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja SDM dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi dan mendorong SDM untuk terus menerus menyempurnakan hasil kerja mereka.

Prinsip *ketiga* adalah pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menumbuhkan kembangkan jiwa *entrepreneur* dalam diri setiap individu di lembaga atau organisasi.

Melihat betapa pentingnya peran SDM dalam suatu organisasi dan prinsip dasar yang diungkapkan di atas maka pemimpin seperti kepala madrasah harus jeli melihat potensi bawahannya agar bisa dikembangkan untuk kepentingan madrasah. Seorang kepala sekolah yang baik tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya, tapi dari sudut kelebihanannya. Untuk itu, kepala madrasah sebagai manajer harus mengenal kelebihan-kelebihan bawahannya.

Fungsi-Fungsi Manajemen SDM di Madrasah

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi madrasah adalah untuk merespon perkembangan lingkungan kerja yang terjadi di dunia pendidikan, sehingga dengan demikian madrasah harus dapat menaruh perhatian terhadap pentingnya program manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM di madrasah merupakan program dan aktivitas yang terdiri atas fungsi-fungsi sebagai berikut:

Pertama, perencanaan SDM. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan guru, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program para guru, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. (Sutrisno 2009, hlm. 9)

Dalam konteks manajemen SDM Guru di madrasah, perencanaan merupakan proses penentuan kebutuhan guru pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan guru yang ada di madrasah. (Efendi 2000, hlm. 75) Ketersediaan guru yang dibutuhkan madrasah untuk melaksanakan tugas-tugas pada masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi madrasah dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan akan dilaksanakan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana madrasah.

Karena itu, sesuai dengan fungsinya, maka proses penentuan kebutuhan guru bisa dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan guru
2. Prediksi kebutuhan guru
3. Penentuan kebutuhan guru di masa yang akan datang
4. Analisis ketersediaan guru
5. Penentuan dan implementasi program

Selanjutnya, berdasarkan situasi di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penarikan guru baru bila mana terdapat kekurangan guru, pelatihan untuk guru yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada, dan lain-lain sehingga tidak perlu penarikan guru baru.

Manajemen sumber daya termasuk sumber daya guru merupakan suatu hal yang penting dalam pengelolaan madrasah. Di antara tujuannya sebagai mana yang diungkapkan oleh Rivai (2006, hlm. 56) sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas guru
2. Menjamin tersedianya guru sekarang maupun yang akan datang.
3. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan guru.
4. Untuk menghindari mismanajemen atau tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
5. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program
7. Untuk menjadi dasar dalam melakukan penilaian kinerja guru.

Perencanaan dalam mengelola sumber daya termasuk sumber daya guru merupakan suatu hal yang sangat penting untuk dilaksanakan. Gunanya agar tujuan program-program yang ada pada organisasi bisa berjalan secara optimal. Sebagaimana di dalam ayat Al Qur'an di bawah ini terdapat suatu pelajaran mengenai perencanaan.

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ، قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ.
يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَحْصِتُونَ. ثُمَّ يَأْتِي
بَعْدَ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ. (يوسف/12: 47- 49)

Dan (Yusuf) berkata: “Agar kamu bertanam tujuh tahun (berturut-turut) sebagaimana biasa: Maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan ditangkainya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian setelah itu akan datang tujuh tahun yang sangat sulit yang sangat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari apa (bibit gandum) yang kamu simpan. Setelah itu akan datang tahun, dimana manusia diberi hujan (dengan cukup) dan pada masa itu memeras (anggur).

Dari ayat di atas menunjukkan bahwa nabi Yusuf as. Merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan. Ini membuktikan bahwa perencanaan tidak bertentangan dengan Islam dan bisa diterapkan dalam manajemen madrasah.

Kedua, pengorganisasian SDM. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi

wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantuk terwujudnya tujuan secara efektif. (Sutrisno 2009, hlm. 9)

Pengorganisasian ini bisa dilakukan apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan kegiatan tersebut harus diorganisasiakan sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab tiap-tiap anggota organisasi yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

Ketiga, pengarahan (*directing*) dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dalam organisasi yang besar biasanya tidak langsung dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang. (Sutrisno 2009, hlm. 9)

Kemudian menurut Efendi (2000, hlm. 105) bahwa pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya Efendi mengatakan bahwa terdapat beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam merekrut guru, langkah-langkah tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Penentuan jabatan yang kosong.
Rekrutmen dilakukan bilamana ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, mutasi, meninggal dunia, dan akibat adanya pengembangan yang dilakukan sekolah, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. Penentuan persyaratan jabatan
Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan jabatan ini tentu saja harus ditentukan sebab hal ini akan membantu mengidentifikasi pegawai yang dibutuhkan dan berkaitan dengan siapa yang dibutuhkan dan dimana mereka berada.

3. Penentuan sumber dan metode pengadaan (*rekrutmen*)

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan kriteria persyaratan jabatan yang dibutuhkan sekolah. Efisien berarti dengan pengorbanan baik waktu dan biaya yang paling murah. Untuk sumber rekrutmen calon tenaga kerja, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai di sekolah, dan sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (*transfer*), dipromosikan (*promosi*), atau didemosi (*didemosi*) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang dilakukan. Sedangkan sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai di sekolah, yang akan ditarik untuk menjadi calon.

Kemudian Efendi (2009, hlm. 106) mengatakan bahwa untuk metode pengadaan ada beberapa metode yang dapat digunakan, yaitu untuk sumber internal dan eksternal.

Dan untuk metode sumber internal meliputi:

1. Metode tertutup, yaitu calon internal diperoleh dengan cara pimpinan memberikan atau menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosi.
2. Metode terbuka, melalui *job posting*, yaitu organisasi sekolah mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.

Sedangkan untuk metode pengadaan sumber eksternal ada beberapa metode yang dapat digunakan, diantaranya adalah:

1. *Walk-in dan Write-in*. *Walk-in* adalah di mana pelamar atau pencari kerja dimungkinkan atau diperbolehkan mendatangi sekolah menyampaikan keinginannya menjadi pegawai, dan *write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.
2. *Employee Referral* (rekomendasi pegawai), yaitu pendekatan yang dilakukan untuk menarik calon pegawai melalui referensi atau rekomendasi dari pegawai sekolah yang sudah ada, dengan harapan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.
3. *Advertising* (iklan), pendekatan ini dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik media massa tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronik seperti radio atau televisi, dengan menginformasikan jabatan, persyaratan dan keuntungan-keuntungannya.

4. *Open house*, yaitu mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai sekolah dengan berbagai cara seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas sekolah, dengan harapan dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensi menjadi pegawai.

Pengadaan sumber daya manusia dalam pandangan Islam sangat mendorong umatnya untuk memilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah Swt.

تَدَانِهِمَا يَأْتِ اسْتَعْجَرَهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَعْجَرَتِ الْقَوَى الْأَمِينِ

(26 :28/)

Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.

Pemahaman kekuatan disini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatuhan dan kelayakan calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah Swt dan takut terhadap aturan-Nya.

Keempat, pengendalian. Pengendalian merupakan bagian kegiatan mengendalikan guru agar mentaati peraturan madrasah dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian para guru meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan madrasah. Selain itu pengendalian dimaksudkan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan. (Sutrisno 2009, hlm. 10)

Kelima, pengembangan. Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral para guru. Pengembangan ini penting, searah dengan pengembangan madrasah. Apabila madrasah itu ingin

berkembang maka seyogianya diikuti oleh pengembangan sumber daya guru. Pengembangan sumber daya guru ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Adapun tujuan utama pengembangan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu:

1. Memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para guru sejalan kemajuan teknologi.
3. Mengusahakan para guru supaya lebih kompeten dalam pekerjaannya.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional.
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi. (Meldona 2009, hlm. 234-235)

Keenam, kompensasi. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh guru (sumber daya manusia) sebagai akibat pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain. (Melona 2009, hlm. 244) Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak dapat memenuhi kebutuhan primer. (Sutrisno 2009, hlm. 10)

Ketujuh, integari. Integrasi menurut Sutrisno (2009, hlm. 10) mengatakan bahwa integari adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dan organisasi, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Hal ini dilakukan, sebab dalam pelaksanaan organisasi sering terjadi benturan kepentingan di antara para guru dengan kepala madrasah. Untuk itulah pentingnya fungsi integrasi ini agar diperoleh kesepakatan kembali dalam melaksanakan kegiatan organisasi madrasah.

Kedelapan, pemeliharaan. Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar guru, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi. (Sutrisno, 2009, hlm. 10)

Kesembilan, kedisiplinan. Kata kedisiplinan berasal dari bahasa Latin yaitu *discipulus*, yang berarti mengajari atau mengikuti yang dihormati. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), menyatakan bahwa disiplin adalah:

1. Tata tertib (di sekolah, di kantor, kemiliteran, dan sebagainya).
2. Ketaatan (kepatuhan) pada peraturan tata tertib.
3. Bidang studi yang memiliki objek dan sistem tertentu

Jadi pada dataran kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi melalui penyusunan tata tertib secara musyawarah dan mufakat serta mentaatinya. Karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

Kesepuluh, pemutusan hubungan kerja (pemberhentian). Pemberhentian merupakan putusanya hubungan kerja seorang guru dari suatu madrasah. Untuk selanjutnya mungkin masing-masing pihak terkait dalam perjanjian dan ketentuan sebagai bekas guru dan bekas lembaga tempat kerja. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan guru, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. (Sutrisno 2009, hlm. 9-11) Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan, khususnya pegawai negeri sipil. Mulyasa (2003, hlm.45) membagi tiga kelompok sebab-sebab pemberhentian pegawai ini, yaitu:

1. Pemberhentian atas permohonan sendiri
2. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah
3. Pemberhentian sebab-sebab lain.

Dari ungkapan di atas pada hakekatnya sama yakni pemberhentian karena kemauan pegawai sendiri, karena pihak lembaga (pengelola organisasi), dan karena keadaan.

Pemberhentian atas permohonan pegawai sendiri, misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah bisa dengan beberapa alasan berikut:

- a. SDM yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik
- b. Perampingan atau penyederhanaan organisasi
- c. Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun
- d. Tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
- e. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga di hukum penjara atau kurungan
- f. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil. (Mulyasa 2003, hlm. 45)

Fungsi-fungsi manajemen SDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya relatif sama. Aspek lain dari Manajemen SDM adalah peranannya dalam pencapaian tujuan lembaga secara terpadu. Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kepentingan organisasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan sumber daya manusianya dan pemilik tuntutan masyarakat luas.

Berbagai kegiatan dalam rangka Manajemen SDM seperti dikemukakan di atas apabila telah terlaksana secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang

bermanfaat bagi perusahaan dan SDM yang ada pada lembaga tersebut. Pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen SDM sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan SDM yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya.

Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM)

Pengertian penerapan MBS

Penerapan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia di artikan adalah “proses atau cara yang membentuk watak, kepercayaan dan perbuatan seseorang.” (Depdikbud 2008, hlm. 1180) Sedangkan dalam Kamus Ilmiah Populer penerapan sinonim dari “pelaksanaan” arti dari “implementasi”. (Partanto dan Al Barry 1994, hlm 247)

Menurut Nurdin Usman dalam bukunya yang berjudul *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi atau pelaksanaan sebagai berikut: “Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.”(Nurdin Usman 2002, hlm. 70)

Jadi pengertian penerapan di atas secara ilmiah dapat di artikan implementasi. Dan implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan *melaksanakan* program, teori atau konsep yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Kemudian Manajemen Berbasis Madrasah merupakan terjemahan dari *School Based Management*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan

perkembangan masyarakat setempat.(Duhou 2004, hlm. 7) Pengertian Manajemen berbasis Sekolah menurut beberapa ahli:

1. Menurut E. Mulyasa (2009, hlm. 24). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staff, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.
2. Menurut Nanang Fatah (2003, hlm.8). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pendekatan politik yang bertujuan untuk mendesain ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, komite sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Manajemen berbasis Sekolah mengubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen kesetiap yang berkepentingan ditingkat lokal *Local Stakeholder*.
3. Menurut Bedjo sudjanto (2004, hlm. 25). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah. Di samping itu, MBS juga mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah yang dilayani dengan tetap selaras pada kebijakan nasional pendidikan.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah merupakan suatu proses atau cara yang dilakukan warga madrasah terutama kepala madrasah dan guru dalam melaksanakan model manajemen yang bersifat otonomi secara terencana dan sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma yang disepakati untuk mencapai tujuan madrasah.

Tujuan penerapan MBM

Sebelum lebih jauh membahas tentang tujuan penerapan Manajemen Berbasis Madrasah terlebih dahulu penulis kemukakan tujuan utama MBM. Menurut Mulyasa tujuan utama MBM adalah meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. (Mulyasa 2009, hlm. 25)

Sementara itu baik berdasarkan kajian pelaksanaan di negara-negara lain, maupun yang tersurat dan tersirat dalam kebijakan pemerintah dan Undang-Undang

Sisdiknas No. 20 Tahun 2003, tentang Pendidikan Berbasis Masyarakat pasal 55 ayat 1: Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan non formal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat. Berkaitan dengan pasal tersebut setidaknya ada empat aspek tujuan Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yaitu: *Pertama*, bertujuan mencapai kualitas dan relevansi pendidikan, *kedua*, menjamin keadilan bagi setiap anak untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu di madrasah yang bersangkutan, *ketiga*, bertujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi, *keempat*, meningkatkan akuntabilitas madrasah dan komitmen semua *stakeholders*. (Umaedi 2004, hlm. 35)

Dari ungkapan di atas maka bisa dipahami bahwa tujuan diterapkannya manajemen berbasis madrasah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan madrasah melalui pemberian otonomi kepada madrasah dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan atau kebijakan secara partisipatif agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Ciri-ciri manajemen berbasis madrasah

Ciri-ciri MBM bisa dilihat dari sudut sejauh mana madrasah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi, pengelolaan SDM, proses belajar-mengajar dan sumber daya dan Administrasi. Sebagaimana yang dikutip BPPN dan Bank Dunia (1999) dari *Focus on School: The Future Organization of Education Service for Student, Department of Education, Queensland, Australia (1990)* yang dikutip oleh Mulyasa (2004, hlm. 25) mengemukakan bahwa Manajemen Berbasis Madrasah mempunyai beberapa ciri sebagaimana terdapat pada tabel berikut.

Tabel 1.
Ciri-ciri Manajemen Berbasis Madrasah

Organisasi Madrasah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen/ organisasi/ kepemimpinan transformasional dalam	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat	Mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan dan

mencapai tujuan Madrasah		melayani keperluan siswa	mengalokasikan sumber daya tsb. sesuai dengan kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk madrasah sendiri	Mengembangkan kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa dan masyarakat	Memiliki staf dengan wawasan MBS	Mengelola dana madrasah secara efektif dan efisien
Mengelola kegiatan operasional madrasah	Menyelenggarakan pembelajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara madrasah dan masyarakat	Menyediakan Program pengembangan yang diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana
Menggerakkan partisipasi masyarakat	Berperansert dalam memotivasi siswa	Menyelenggarakan forum /diskusi untuk membahas kemajuan kinerja sekolah	
Menjamin terpeliharanya madrasah yang bertanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah			

Berkaitan dengan ciri-ciri manajemen berbasis madrasah di atas Mulyasa berpendapat bahwa teori yang digunakan untuk mengelola madrasah didasarkan pada empat karakteristik, yaitu: *Pertama*, pemberian otonomi luas kepada madrasah. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat, madrasah dapat lebih memberdayakan tenaga kependidikan guru agar lebih berkonsentrasi pada tugas utamanya mengajar.

Kedua, partisipasi masyarakat dan orang tua. Partisipasi masyarakat dan orang tua dalam penerapan MBM tidak hanya mendukung madrasah melalui bantuan keuangan, tetapi melalui komite madrasah dan dewan pendidikan merumuskan serta mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas madrasah. *Ketiga*, Kepemimpinan yang demokratis dan profesional. Dalam pelaksanaan MBM hendaknya didukung oleh adanya kepemimpinan madrasah yang demokratis dan profesional. *Keempat*, *Team-work* yang kompak dan transparan. Dalam pelaksanaan

program-program madrasah hendaknya didukung oleh kinerja *team-work* yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan madrasah. (Mulyasa 2009, hlm.35-37)

Dari uraian ciri-ciri MBM di atas dapat diketahui bahwa MBM adalah suatu model manajemen yang menitik beratkan pada aspek kemandirian, keterbukaan, peduli terhadap kesejahteraan warga madrasah termasuk guru dan mempunyai sistem kontrol diantara masing-masing komponen dalam pengelolaan madrasah.

Prinsip manajemen berbasis madrasah

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

Pertama, kemandirian. Kemandirian dalam kamus besar bahasa Indonesia, mandiri adalah keadaan dapat berdiri sendiri dan tidak bergantung pada orang lain, sedangkan kemandirian adalah hal atau keadaan dapat berdiri sendiri tanpa bergantung pada orang lain. (Tim Penyusun Kamus Depdikbud 2008, hlm. 246) Pengertian ini menunjukkan bahwa kemandirian terlihat dari keadaan yang dapat berdiri sendiri atau tidak selalu tergantung kepada pihak lain dalam memutuskan atau melakukan sesuatu. Pengertian ini senada dengan prinsip kemandirian madrasah yang dikemukakan oleh Cheng, yaitu prinsip sistem pengelolaan mandiri. Menurutnya, MBM mempersilakan madrasah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri dibawah kebijakannya sendiri. Madrasah memiliki otonomi untuk mengembangkan tujuan, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. (Nurkolis 2003, hlm. 25) Hal ini dapat terjadi apabila terjadi pelimpahan wewenang dari birokrasi di atasnya ke tingkat madrasah.

Otonomi yang berarti mempunyai kewenangan mengatur semua masalah secara mandiri pada madrasah bukanlah otonomi tanpa batas. Sebagai kewenangan yang diberikan oleh otoritas di atasnya, hal ini merupakan pelimpahan wewenangan yang ada batasnya. Di antara batasan otonomi madrasah menurut Umaedi adalah kebijakan dan peraturan yang berlaku, serta idealisme atau harapan mengapa manajemen berbasis madrasah perlu diterapkan. (Umaedi 2002, hlm. 46)

Batasan pertama, yaitu kebijakan dan peraturan perundangan yang berlaku. Kebijakan dapat berupa kebijakan nasional, propinsi, atau kabupaten/kota yang berhubungan dengan pengelolaan madrasah dan tidak bertentangan dengan Undang-Undang Sisdiknas yang berlaku.

Batasan kedua, yaitu berupa harapan-harapan semua *stakeholder* (orang tua, masyarakat, pengguna lulusan, guru, kepala sekolah, dan penyelenggara pendidikan) yang berkepentingan terhadap keberhasilan pendidikan untuk melaksanakan fungsinya. Kalau batasan pertama bersifat normatif, sedangkan batasan kedua bersifat relatif dalam arti bahwa manajemen berbasis madrasah dinilai dari sejauh mana ia dapat memenuhi harapan para *stakeholders*.

Kedua, kemitraan. Pengertian kemitraan dalam kamus besar bahasa Indonesia (2008), mitra adalah teman; sahabat; kawan kerja; pasangan kerja; rekan, sedangkan kemitraan adalah hubungan atau jalinan kerjasama. Kemitraan merupakan hubungan atau jalinan kerjasama dimana masing-masing orang yang memiliki keahlian berbeda bekerja bersama menjadi satu tim.

Dalam pandangan manajemen, kerjasama dimaknai dengan istilah *collaboration*. (Darma 2008, hlm. 5) Makna ini sering digunakan dalam terminologi manajemen pemberdayaan karyawan yaitu kerjasama antara manajer dengan bawahan dalam mengelola organisasi. Madrasah merupakan organisasi, tidak ada organisasi

tanpa kerjasama, sehingga dalam pengelolaan madrasah dibutuhkan kerjasama yang baik dari para pemangku kepentingan agar tujuan madrasah dapat tercapai.

Ketiga, partisipasi. Partisipasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *participation* yang berarti pengambilan bagian atau pengikutsertaan. (Echols dan Shadily tth, hlm.419) Dalam kamus besar bahasa Indonesia (2008) partisipasi adalah turut berperan serta dalam suatu kegiatan. Berdasarkan definisi ini maka partisipasi dapat diartikan sebagai peran serta atau dukungan dalam suatu kegiatan yang bersifat terbuka dan demokratis di madrasah. Dimana warga madrasah didorong untuk terlibat dalam memberikan dukungan secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat mewujudkan tujuan pendidikan madrasah.

Keempat, keterbukaan. Keterbukaan di sini ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, penggunaan uang dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol. (Depdiknas 2001, hlm. 16) Maksud dari pernyataan keterbukaan di atas dapat disimpulkan bahwa keterbukaan madrasah ditunjukkan dengan selalu melibatkan pihak-pihak terkait dalam penyelenggaraan madrasah sebagai alat kontrol.

Kelima, akuntabilitas madrasah. Akuntabilitas Menurut Slamet PH dikutip dari Bangun (2009, hlm. 22), akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau untuk menjawab, menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewajiban untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Dari kelima prinsip manajemen berbasis madrasah di atas maka dapat disimpulkan bahwa secara prinsip pengelolaan madrasah hendaknya diupayakan makin lama mampu mandiri untuk hal-hal tertentu tanpa banyak bergantung kepada pihak lain. Begitu juga dalam hal tertentu madrasah harus menjalin kerjasama atau kemitraan

dengan *stakeholder* untuk menghasilkan tujuan yang optimal. Demikian juga suatu program harus dilaksanakan dengan dukungan semua pihak secara proporsional dan professional, sehingga menumbuhkan semangat partisipasi. Madrasah juga harus terbuka, yaitu tidak ada program dan dana madrasah yang hanya diketahui oleh individu atau kelompok tertentu saja. Pengelolaan program dan dana madrasah dapat dipertanggungjawabkan secara prosedural dan professional, sehingga menumbuhkan kepercayaan.

Motivasi Kerja Guru

Pengertian motivasi kerja Guru

Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa motivasi berasal dari kata Latin *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. (Hasibuan 2003 hlm. 23) Pengertian ini juga senada dengan ungkapan Nawawi (2000, hlm. 351) yang mengartikan bahwa motivasi berakar dari dasar motif yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Sementara Hamalik mengartikan motivasi adalah suatu perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. (Hamalik 1992, hlm. 72)

Kemudian hubungan motivasi dengan kerja, maka motivasi kerja diartikan oleh Hamzah B. Uno (2008, hlm. 71) sebagai salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi terhadap kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi seorang guru biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapai.

Berdasarkan defini di atas, maka penulis rumuskan bahwa motivasi kerja guru tidak lain adalah suatu proses psikis yang timbul dari dalam diri guru untuk melakukan suatu upaya-upaya yang nyata dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Teori motivasi kerja

Motivasi merupakan salah satu alat yang digunakan oleh *manajer* agar karyawan bersedia bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan. Pengetahuan dan pemahaman *manajer* tentang pola motivasi akan sangat membantu dalam memahami perilaku kerja pegawai. Pentingnya pemahaman ini mengingat bahwa motivasi bukanlah hal yang selalu terwujud dalam bentuk yang konkret. Yang dapat diidentifikasi adalah manifestasi seseorang dalam bentuk perilaku dalam organisasi, misalnya tingkat produktivitasnya, tingkat kemangkirannya, kepuasan kerjanya dan tinggi rendahnya keinginan untuk pindah kerja ke organisasi lain. (Siagian 2004, hlm. 140)

Berbagai macam teori motivasi telah dilahirkan oleh para akademisi maupun para praktisi. Dari beberapa teori tersebut terdapat *teori dua faktor Herzberg*. Teori Motivasi ini menurut Husaini Usman (2013, hlm. 286-287) didasarkan atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg pada akhir tahun 1950-an 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* merupakan lingkungan yang menyebabkan ketidakpuasan. Kemudian Husaini Usman menyimpulkan terdapat dua faktor, yaitu faktor pemuas dan faktor *higiene* seperti yang digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 2
Teori dua faktor Herzberg

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

Secara operasional, guru yang memiliki motivasi intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Sebaliknya, mereka yang terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat apa yang akan diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan pada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari guru. *Pertama, faktor Intern.* Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain: Keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa. *Kedua, faktor eksternal.* Faktor-faktor eksternal ini meliputi: Kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel. (Sutrisno 2009, hlm. 116-120)

Berdasarkan ungkapan di atas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja guru secara garis besar disimpulkan adalah faktor dari dalam diri guru (*intenal*) dan faktor dari luar guru (*eksternal*).

Ciri-ciri motivasi kerja guru tinggi

Secara implisit motivasi kerja guru tampak melalui: 1). Tanggung jawab dalam melakukan kerja, 2). Perestasi yang dicapainya, 3). Pengembangan diri, 4). Dan kemandirian dalam bertindak.

Menurut Herman dalam Martaniah (1998, hlm. 98) ciri-ciri yang menonjol untuk mengetahui motivasi berprestasi tinggi antara lain: *pertama*, 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.

Kedua, memiliki tugas yang memiliki risiko yang sedang daripada yang tinggi. *Ketiga*, perspektif waktunya berorientasi kedepan. *Keempat*, mempunyai keuletan dalam melakukan tugas yang belum selesai. *Kelima*, mempunyai dorongan untuk melakukan tugas yang belum selesai. *Keenam*, memiliki pasangan kerja atas dasar kemampuannya. *Ketujuh*, usaha yang dilakukannya sangat menonjol.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi mempunyai ciri-ciri antara lain, memiliki rasa percaya diri yang besar, berorientasi kemas depan, suka pada tugas yang memiliki tingkat kesulitan sedang, tidak membuang-buang waktu, memilih teman yang berkemampuan baik dan tangguh dalam mengerjakan tugas-tugasnya.