

MANAJEMEN PENDAYAGUNAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI MTs SALAFIYAH KOTA CIREBON

Fatimah Az Zahro

IAIN Syekh Nurjati Cirebon
Fatimahazzahro.id@gmail.com

Abstract

This research aims to: (1) Describe the human resources involvement management in MTs Salafiyah, (2) Explain the supporting factors and inhibiting factors in human resources utilization management in improving the effectiveness of organizing education in MTs Salafiyah, and (3) Prove MTs Salafiyah's efforts to overcome the inhibiting factors in involving human resources in improving the effectiveness of organizing education. This research is a qualitative evaluative research. Data collection used interview, observation, and documentation. The subjects are the madrasah principal, educators, and educational staff in MTs Salafiyah. The technique of data analysis used Miles and Huberman model consisting of data reduction, data presentation, and conclusions. The results showed the human resources involvement management by the principal was generally good in increasing the effectiveness of organizing education. But in some aspects there must be improved. The results can be concluded that: (1) involving educators and education staff in each planned program is good but in the process such as in human resource planning, it does not involve needs analysis, in selection process there is not skill and ability test, and there is no evaluation, (2) Loyalty and solidarity of the educator and educational person are the supporting factors in MTs Salafiyah including from non-certified honorary educators, and (3) the madrasah principal's efforts in handling financial problem is conducted through openness in communication and including the involvement of honorary educators also conducted through openness by providing support and motivation to participate in competency development.

Keywords: *Madrasa Management, Human Resources Involvement, Organizing Education*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Mendeskripsikan manajemen pendayagunaan sumber daya manusia di MTs Salafiyah, (2) Menjelaskan faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen pendayagunaan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di MTs Salafiyah, dan (3) Membuktikan upaya MTs Salafiyah menanggulangi faktor penghambat dalam mendayagunakan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Penelitian ini merupakan penelitian evaluatif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini yaitu kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan di MTs Salafiyah. Teknik analisis data yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Hasil penelitian didapatkan bahwa secara umum manajemen pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah baik dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Namun untuk beberapa hal ada yang harus diperbaiki. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam setiap program yang terencana sudah baik namun pada prosesnya, perencanaan sumber daya manusia belum melibatkan analisis kebutuhan, seleksi tidak menguji kemampuan, tidak ada pembagian tugas pokok secara tertulis, dan evaluasi yang belum maksimal untuk

beberapa bidang, (2) faktor pendukung dalam manajemen pendayagunaan sumber daya manusia di MTs Salafiyah adalah loyalitas dan kekompakan pendidik dan tenaga kependidikan sedangkan faktor penghambatnya adalah dana dan keterampilan pendidik berstatus honorer non-sertifikasi, dan (3) upaya dari kepala madrasah dalam menangani dana adalah komunikasi dan keterbukaan tentang kondisi keuangan dan upaya kepala madrasah dalam menangani keterampilan pendidik berstatus honorer non-sertifikasi adalah dukungan dan motivasi untuk selalu ikut serta dalam kegiatan pengembangan kompetensi.

Kata Kunci: Manajemen Madrasah, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Penyelenggaraan Pendidikan

Pendahuluan

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, terutama Pasal 1 ayat (2), menyatakan bahwa penyelenggaraan pendidikan adalah kegiatan pelaksanaan komponen sistem pendidikan pada satuan atau program pendidikan pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Demi membantu mewujudkan tujuan pendidikan nasional, masyarakat turut membantu dengan menyelenggarakan pendidikan yang dikenal dengan sekolah swasta dibawah naungan yayasan. Sekolah swasta memiliki hak penuh dalam menyelenggarakan pendidikan yang optimal sehingga dapat terlaksananya komponen sistem pendidikan dan terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Saat ini jumlah dari sekolah swasta semakin banyak. Persaingan ketat bukan lagi antar sekolah negeri dan sekolah swasta, tetapi juga antar sekolah swasta. Hal ini juga berlaku pada sekolah agama Islam dibawah naungan Kementerian Agama yang disebut dengan madrasah.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2017: 15) mempublikasikan data pendidikan Indonesia pada tahun 2017/2018. Dalam publikasi tersebut,

jumlah lembaga Sekolah Menengah Pertama (SMP) negeri sebanyak 23.227 lembaga sedangkan SMP swasta berjumlah 15.733 lembaga. Kemudian untuk sekolah dibawah naungan Kementerian Agama, untuk Madrasah Tsanawiyah (MTs) negeri berjumlah 1.437 lembaga dan MTs swasta sebanyak 15.926 lembaga.

Ketatnya persaingan dialami dan dirasakan MTs di Kota Cirebon. Antusiasme masyarakat masih tertuju pada MTsN dibandingkan MTs swasta. Namun, hal ini tidak berlaku untuk beberapa sekolah swasta lainnya di Kota Cirebon yang memiliki keunggulan di beberapa hal seperti adanya pondok pesantren dan kelengkapan sarana prasarana.

Berkaitan dengan usaha mengembangkan lembaga pendidikan Islam maupun madrasah, agar *survive* serta mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain sehingga diminati oleh masyarakat, Mastuhu menawarkan beberapa metode alternatif diantaranya: (1) Merespon kebutuhan peserta didik, kemajuan informasi dan teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat. (2) Sistem pendidikan yang dikembangkan adalah mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri dan keluarganya tersebut. (3)

Memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. (4) Mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerti luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan, budayanya sehingga dapat melahirkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat yang dapat mendatangkan manfaat, rasa aman, dan kepercayaan serta dapat memberikan harapan-harapan baru bagi masyarakat (Cahyo, 2016: 263-286).

Untuk mewujudkan madrasah atau sekolah Islam yang ideal sebagaimana di atas, maka kunci utamanya terletak pada pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. MTs Salafiyah Kota Cirebon telah berdiri sejak tahun 1982, waktu yang cukup lama untuk sebuah madrasah swasta yang masih eksis hingga saat ini. Waktu yang cukup lama semestinya menjadi nilai tambah bagi MTs Salafiyah untuk menyiasati menjadi sekolah yang dapat diperhitungkan kualitasnya. Namun pada kenyataannya waktu yang cukup lama tidak menjadi indikator bahwa madrasah ini memiliki kualitas yang dapat dipertimbangkan di masyarakat sehingga belum mampu bersaing dengan MTs Negeri ataupun MTs swasta lainnya yang memiliki pondok pesantren ataupun sarana prasarana yang lebih lengkap.

Penyelenggaraan pendidikan di MTs Salafiyah sebenarnya sudah ditunjang dengan sumber daya manusia yang baik. 84% guru yang ada merupakan lulusan strata satu, 84% guru mengajar mata pelajaran sesuai dengan latar belakang pendidikannya, dan 43% guru sudah sertifikasi. Dengan keadaan tersebut semestinya dapat mencapai kualitas yang menonjol dan konsisten. Namun realita di

lapangan, masih banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan dari MTs Salafiyah Kota Cirebon meskipun MTs Salafiyah Kota Cirebon telah didirikan sejak lama. Hal tersebut menunjukkan bahwa belum terlihatnya hasil dari efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang menonjol.

Sumber daya manusia yang cukup baik di MTs Salafiyah merupakan faktor yang mendukung dalam manajemen sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Namun realita yang ada, pencapaian kualitas, sebagai indikator dari efektivitas penyelenggaraan pendidikan, belum maksimal. Hal ini tentunya patut diteliti lebih dalam lagi mengenai faktor yang menghambat sehingga dapat diketahui dan diperbaiki faktor penghambat tersebut.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, manajemen pendayagunaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat dikatakan belum maksimal sehingga penyelenggaraan pendidikan belum memperlihatkan hasil yang baik sebagai bentuk dari efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, penting dilakukan kajian mengenai bagaimana keberlangsungan manajemen pendayagunaan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam upaya meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikannya dan dapat diketahui kekurangan yang patut diperbaiki. Jika MTs Salafiyah terus menerus tanpa adanya pembenahan, dikhawatirkan tidak mampu bertahan lebih lama lagi.

Berdasarkan hal tersebut, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana manajemen pendayagunaan sumber daya manusia di MTs Salafiyah Kota Cirebon?

2. Bagaimana faktor pendukung dan faktor penghambat manajemen pendayagunaan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon?
3. Bagaimana upaya MTs Salafiyah Kota Cirebon menanggulangi faktor penghambat dalam mendayagunakan sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan?

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan model penelitian studi kasus atau *case study*. Muri (Yusuf, 2014: 339) menyatakan bahwa penelitian kasus adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi secara mendalam, mendetail, intensif, holistik, dan sistematis tentang orang, kejadian, *social setting* (latar sosial). Penelitian ini dispesifikkan pada studi kasus yang bersifat evaluatif. Penelitian evaluatif bermaksud untuk mengumpulkan data mengenai implementasi dari sebuah kebijakan yang dibuat. Apa yang dilaksanakan dalam manajemen merupakan implementasi dari sebuah kebijakan (Arikunto, 2014: 37).

Tempat yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah MTs Salafiyah Kota Cirebon yang berlokasi di jalan Evakuasi Kota Cirebon. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala madrasah, pendidik, dan tenaga kependidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon. Kemudian untuk mendapatkan data sesuai yang dibutuhkan, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Data yang sudah didapatkan selanjutnya dianalisis. Penelitian ini

menggunakan model Miles dan Huberman yang memiliki tiga kegiatan analisis data secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

1. Manajemen Pendayagunaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Manajemen pendayagunaan sumber daya manusia di MTs Salafiyah Kota Cirebon sebenarnya sudah dapat dikatakan efektif dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan ketercapaian tiga dari empat tujuan madrasah yang ditetapkan. Selain itu juga dibuktikan dengan pelaksanaan setiap program dapat berjalan dengan baik. Tentunya hal ini tak lepas dari bagaimana kepala madrasah mengelola sumber daya manusianya secara maksimal sehingga menghasilkan hal-hal yang baik bagi madrasah. Namun hal tersebut tidaklah cukup untuk dapat bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan lainnya di zaman modern ini. Perlu adanya kualitas yang unggul dari penyelenggaraan pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon. Sedangkan saat ini MTs Salafiyah Kota Cirebon belum dapat diketahui dan dikenal secara luas mengenai kualitasnya. Hal ini berkaitan dengan bagaimana kepala madrasah melakukan manajemen pendayagunaan sumber daya manusia pada setiap fungsinya.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Perencanaan sumber daya manusia menurut Simms (2005: 14) yaitu *the*

process of identifying and quantifying current personnel resources and future needs. It should reveal deficiencies and limitations in an organisation's human resource capacity. Berdasarkan pernyataan tersebut, proses ini tidak dapat dianggap remeh. Identifikasi mengenai keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah yang berisi mengenai kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan sudah harus dilakukan untuk memperkirakan kebutuhan yang akan datang.

Perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah hanya mengenai catatan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada. Catatan ini merupakan analisis internal yang berisi kapasitas kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan yang dimiliki. Catatan dalam perencanaan ini digunakan ketika akan memilih pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengisi posisi yang kosong. Selain untuk mengisi posisi yang kosong, perencanaan ini juga digunakan untuk pelaksanaan berbagai kegiatan dalam aktivitas penyelenggaraan pendidikan. Kepala madrasah selalu berusaha untuk menempatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan pekerjaannya. Meminjam istilah *the right man on the right place* dapat menjadi alasan dibalik usaha kepala madrasah dalam menganalisis internal madrasah.

Aktivitas dasar yang harus dilakukan dalam perencanaan adalah penentuan kebutuhan. Kebutuhan ditentukan berdasarkan faktor-faktor

deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, kompetensi yang diharapkan, pengalaman kerja yang dipersyaratkan, pengetahuan tentang tugas, kerja sama dan sikap yang baik, dan sebagainya (Ulfatin & Triwiyanto, 2018: 45). Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang disebutkan di atas disebut juga dengan analisis kebutuhan. Dalam analisis kebutuhan dimasukkan juga tujuan madrasah sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan madrasah. Tujuan madrasah tersebut juga menjadi dasar dalam menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan serta menyusun program atau kegiatan yang sesuai untuk mencapai standar tersebut.

Kepala madrasah belum sampai pada tahapan menganalisis tentang kebutuhan dengan memasukkan semua tujuan madrasah kedalamnya, sehingga perencanaan yang dibuat belum sempurna. Dengan tidak disusunnya analisis kebutuhan, program atau kegiatan yang disusun pun belum maksimal mengarah ke pencapaian semua tujuan madrasah. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya salah satu tujuan madrasah namun dalam perencanaan programnya tidak ada. Dalam tujuan madrasah dituliskan bahwa 20% siswa mampu berkomunikasi dalam Bahasa Inggris, namun tidak pernah disusun program yang berkaitan untuk meningkatkan kompetensi siswa dalam berkomunikasi Bahasa Inggris.

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa pencapaian tujuan yang dibuat sangat dipengaruhi oleh perencanaan manajemen sumber daya manusia, dalam hal ini pendidik dan tenaga kependidikan, yang dilakukan. Perencanaan yang tidak memperhatikan analisis kebutuhan dan analisis internal sulit untuk mencapai tujuan yang telah dibuat. Hal ini selaras dengan Chanda (2007: 255) yang menyatakan bahwa *human resource planning is linked to the development of the organisation as a whole and should be related to corporate objectives and to the organisastion structure capable of achieving these objectives.*

Fungsi perencanaan ini mempunyai korelasi dengan implementasi pada standar pendidik dan tenaga kependidikan dan standar kompetensi lulusan. Perencanaan mengenai penempatan pendidik dan tenaga kependidikan yang melalui analisis internal dengan analisa kemampuan serta kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki merupakan hal yang baik untuk terus dikembangkan. Hal ini selaras dengan pernyataan dari Kemdikbud (2017: x) bahwa di dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan memiliki pokok ketersediaan dan kompetensi guru sesuai ketentuan, kompetensi kepala sekolah sesuai ketentuan, dan kompetensi pustakawan sesuai ketentuan.

Kemudian kaitan fungsi perencanaan ini dengan standar kompetensi lulusan adalah peran kepala madrasah dalam mendayagunakan pendidik dan tenaga

kependidikan untuk membentuk siswa sesuai dengan tiga kompetensi yang terdapat dalam standar kompetensi lulusan. Standar kompetensi lulusan (Kemdikbud, 2017: x) ini memiliki pokok lulusan memiliki kompetensi pada dimensi sikap, lulusan memiliki kompetensi pada dimensi pengetahuan, dan lulusan memiliki kompetensi pada dimensi keterampilan. Peran kepala madrasah sangat penting dalam merencanakan penugasan dan kegiatan yang akan dilakukan dengan memperhatikan ketiga pokok dari standar kompetensi lulusan. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian di atas, kepala madrasah telah melakukan perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan untuk membentuk lulusan dengan kompetensi pada dimensi sikap dan pengetahuan dengan sangat baik. Sedangkan untuk dimensi keterampilan masih belum maksimal. Keterampilan yang ditekankan dari tujuan madrasah adalah keterampilan dalam membaca dan menulis Alquran, kesenian, dan olahraga. Sedangkan keterampilan dalam berbicara Bahasa Inggris masih belum memberikan hasil yang baik. Dengan begitu, fungsi perencanaan yang sudah dilakukan ini sudah cukup baik sehingga turut andil dalam efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Alangkah baiknya jika perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan disempurnakan lagi dengan memperhatikan analisis kebutuhan dan semua tujuan madrasah.

- b. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan

Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Recruitment is best described as the way in which an organisation tries to source or attract the people from whom it will ultimately make selection. Recruitment strategies include efforts to reach better pools of candidates (Elearn, 2009: 1). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kepala madrasah mempertimbangkan secara matang sistem rekrutmen yang dilakukan. sistem perekrutan yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan menggunakan sistem internal didasari oleh analisis internal. Penempatan tidak hanya untuk tenaga kependidikan, melainkan juga dilakukan bagi pendidik. Perekrutan secara internal ini dapat menjadi sarana promosi bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berkinerja baik. Namun di lapangan ditemukan sistem perekrutan secara internal ini menyebabkan adanya pendidik dan tenaga kependidikan memiliki jabatan rangkap. Rangkap jabatan ini tidak memberikan hasil yang maksimal untuk pelaksanaan program untuk kedua jabatan yang dimilikinya. Namun kepala madrasah tidak begitu mempermasalahkannya, yang terpenting adalah pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki jabatan rangkap melaksanakan semua tugasnya.

Selain perekrutan secara internal, dilakukan juga rekrutmen secara eksternal untuk unit Tata Usaha dan pendidik. Hal ini dilakukan setelah melihat beban tugas yang dimiliki serta tidak adanya pendidik ataupun tenaga kependidikan yang memenuhi kualifikasi jabatan yang kosong.

Perekrutan secara eksternal tidak disebarluaskan melalui brosur lowongan pekerjaan. Hal ini dikarenakan kepala madrasah mengutamakan keluarga yayasan, alumni, serta relasi dan kerabat dari pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengisi jabatan yang kosong. Prosedur pelamaran yang diselenggarakan oleh MTs Salafiyah Kota Cirebon masih menggunakan pelamaran dengan berkas fisik yang diantarkan pelamar ke MTs Salafiyah Kota Cirebon.

Berdasarkan kedua sistem perekrutan yang dilakukan di MTs Salafiyah Kota Cirebon, keduanya memiliki kesamaan yakni sudah diketahuinya kompetensi dan kemampuan dari kandidat untuk menempati jabatan yang kosong. Ada hal yang baik yang dapat dilihat dari terbatasnya sumber eksternal yang digunakan untuk mengisi jabatan yang kosong, yakni dapat diketahui kompetensi dan kemampuan yang dimiliki pelamar. Tentunya hal ini bertujuan agar tidak keliru dalam memilih pendidik dan tenaga kependidikan yang baru.

Sistem perekrutan di MTs Salafiyah Kota Cirebon dengan mengutamakan sumber internal tidak disalahkan, hal ini justru memang lebih baik didahulukan. Ulfatin dan Triwiyanto (2018: 57) menyebutkan bahwa mengisi posisi jabatan yang kosong dengan rekrutmen internal perlu didahulukan karena memiliki banyak keuntungan, antara lain: (a) mutasi jabatan secara internal pada hakikatnya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang sudah ada, (b) aman

sebagai sarana promosi jabatan sumber daya manusia yang potensial, (c) calon internal mungkin hanya memerlukan sedikit pelatihan jika dibandingkan dengan kesiapan calon dari luar.

Compton (2010: 100) menyatakan *recruiting should always involve analysing the position to be filled, the person to fill it, writing a job description and person specification, and analysing the organisation's short, medium, and long-term needs and goals*. Rekrutmen seharusnya selalu melibatkan analisis mengenai posisi yang akan diisi, orang yang akan mengisinya, menulis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pelamar, dan menganalisis kebutuhan dan tujuan organisasi jangka pendek, menengah, dan panjang.

Berdasarkan pernyataan tersebut dan temuan di lapangan, proses rekrutmen yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah mencakup beberapa hal yang disebut oleh Compton di atas, yakni analisis mengenai posisi yang akan diisi, orang yang mengisi posisi tersebut, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pelamar. Hasilnya, kegiatan-kegiatan yang sudah diadakan berjalan lancar.

Thamrin (2014: 104) menyatakan bahwa seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan.

Seleksi yang diadakan untuk pegawai baru dan pegawai lama bertujuan agar mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam referensi lain Mathis dan

Jackson (2008: 226) menyatakan *selection is the process of choosing individuals with qualifications needed to fill jobs in an organization. Without these qualified employees, an organization is far less likely to succeed*. Seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Tanpa pegawai yang berkualifikasi, sebuah organisasi jauh dari kata sukses. Berdasarkan hal tersebut, dilakukannya seleksi agar sumber daya manusia yang menempati jabatan kosong memiliki kualifikasi yang sesuai sehingga mampu untuk mensukseskan lembaga.

Berdasarkan hasil yang didapat di lapangan, seleksi hanya dilakukan untuk pendidik dan tenaga kependidikan yang baru. Seleksi yang dilakukan hanya mengandalkan pada aspek akhlak dan kualifikasi akademik. Tidak ada sistem seleksi mengenai kemampuan pelamar untuk menempati jabatan yang diinginkannya. Seleksi mengenai kemampuan pelamar adalah hal yang seharusnya dilakukan, hal ini berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan. Adapun untuk pendidik dan tenaga kependidikan lama yang menempati jabatan yang kosong, dilakukan tanpa adanya seleksi. Hanya dilakukan pertimbangan analisis internal.

Pernyataan Mathis di atas agaknya sesuai dengan kondisi di MTs Salafiyah Kota Cirebon. Perlu adanya sistem seleksi yang baik untuk mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai kualifikasi dan memiliki kemampuan yang baik dalam jabatannya. Adanya tujuan madrasah yang belum tercapai bukan

hanya akibat dari tidak disertakannya tujuan madrasah dalam analisis kebutuhan, tetapi juga sistem seleksi yang kurang profesional turut andil didalamnya. Dengan adanya sistem rekrutmen dan seleksi yang baik akan menghindarkan madrasah mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak berkompotensi.

Implementasi dari standar pendidik dan tenaga kependidikan yang berisi mengenai ketersediaan guru, tenaga kependidikan, laboran, dan pustakawan yang sesuai dengan kompetensi dapat dibantu dengan rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen dan seleksi akan menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompotensi dengan jabatannya. MTs Salafiyah menggunakan rekrutmen dengan sumber internal jika ada pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kompetensi dari jabatan yang kosong. Namun jika tidak ada yang sesuai, maka dilakukan rekrutmen secara eksternal agar didapatkan beberapa sumber daya manusia yang sesuai. Kemudian disempurnakan dengan proses seleksi. Pada proses seleksi ini, MTs Salafiyah Kota Cirebon tidak mengadakan seleksi mengenai kompetensi. Hal ini mengkhawatirkan karena pendidik dan tenaga kependidikan akan menghambat jalannya penyelenggaraan pendidikan. Secara keseluruhan rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh MTs Salafiyah Kota Cirebon turut andil dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan melalui standar pendidik dan tenaga kependidikan. Namun, jika dilihat dari

sistem seleksinya, fungsi ini masih harus diperbaiki untuk mencapai efektivitas penyelenggaraan pendidikan yang baik

c. Pengorganisasian Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Pengorganisasian merupakan penempatan sumber daya manusia yang ada ke jabatan yang sesuai dengan memberikan wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaannya. Tentunya hal ini berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengorganisasian sumber daya manusia akan berkaitan dengan kemampuan lembaga dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian yang matang menghasilkan kinerja lembaga yang baik sehingga tujuan lembaga dapat tercapai dengan maksimal.

Pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah cukup baik. Hal ini tak dapat dilepaskan dari analisis internal yang dilakukan kepala madrasah sehingga kepala madrasah mengetahui kemampuan dan latar belakang pendidikan setiap pendidik dan tenaga kependidikannya. Selain itu didukung pula dengan pengamatan terhadap keterampilan yang dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikannya. Penempatan yang baik memberikan hasil kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang baik juga. Hal ini selaras dengan hasil penelitian dari Mardiah (2016: 233) yang menyatakan penempatan yang tepat akan mengakibatkan terlaksananya kinerja dengan baik dan sebaliknya penempatan yang kurang

tepat akan menghasilkan kinerja yang tidak baik. Begitu juga dengan motivasi kerja, jika penempatan terlaksana dengan baik, maka karyawan juga memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dan sebaliknya jika penempatan tidak tepat, motivasi karyawan menjadi menurun untuk menyelesaikan tugas.

Beberapa kegiatan madrasah yang relevan dengan tujuan madrasah dan program kerja yang telah dilakukan oleh pendidik dan tenaga kependidikan hasilnya sudah baik. Pengorganisasian yang cukup baik sayangnya tidak diiringi informasi tugas pokok dalam pekerjaan. Pembagian tugas ketika penempatan pendidik dan tenaga kependidikan hanya dideskripsikan secara garis besar. Alangkah baiknya jika kepala madrasah memberikan tugas kepada unit Tata Usaha untuk membuat deskripsi tugas pokok semua jabatan secara tertulis. Deskripsi tugas pokok yang diberikan tidak akan menimbulkan kebingungan para pendidik dan tenaga kependidikan. Kepribadian pendidik dan tenaga kependidikan yang berbeda-beda tidak dapat menjamin bahwa mereka mencari tahu sendiri mengenai tugas pokoknya. Tugas pokok ini akan sangat berdampak pada program kerja yang disusun oleh setiap jabatan. Oleh karena itu akan lebih baik jika madrasah memberikan tugas pokok yang jelas kepada setiap jabatan sehingga setiap pendidik dan tenaga kependidikan dapat menyusun program kerja yang sesuai dengan tugas pokoknya.

Jabatan tenaga kependidikan yang diisi oleh tenaga kependidikan baru

maupun pegawai yang merangkap jabatan baru tidak hanya perlu akan deskripsi tugas pokok secara tertulis melainkan juga diperlukan adanya pendampingan. Untuk pegawai lama yang baru menempati jabatan tersebut akibat sistem rotasi, menurut peneliti akan lebih baik jika penempatan atau pengorganisasian ini tetap didampingi oleh tenaga kependidikan lama yang mengisi jabatan tersebut. Sederhananya, dalam jabatan itu terdapat dua tenaga kependidikan yakni pegawai yang baru menempati dan pegawai yang sudah menempati jabatan tersebut. Sehingga pegawai yang baru menempati jabatan tersebut dapat memahami seluk beluk pekerjaannya secara spesifik.

d. Orientasi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Orientasi ini adalah tahapan penting bagi pegawai baru untuk mengenali pekerjaannya, lembaganya, serta rekan kerja mereka. Hal ini bertujuan agar pegawai baru mampu beradaptasi dan cepat memulai pekerjaannya.

Sepuluh tahun terakhir MTs Salafiyah hanya menerima satu pendidik dan satu tenaga kependidikan baru. Orientasi yang diberikan madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan baru mencakup orientasi organisasi dan orientasi unit kerja. Hal ini bertujuan agar pendidik dan tenaga kependidikan baru tidak merasa canggung dan kebingungan berada di lingkungan baru. Orientasi yang diberikan juga tidak memakan waktu yang lama. Waktu yang dibutuhkan untuk orientasi pendidik dan tenaga kependidikan baru hanya 1-2 jam.

Singkatnya waktu orientasi bertujuan agar pendidik dan tenaga kependidikan baru segera memulai pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (2008: 277) menyebutkan mengenai orientasi yang efektif mencapai beberapa tujuan yaitu sebagai berikut.

- 1) Membangun kesan menyenangkan kepada karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan.
- 2) Menyediakan informasi organisasi dan pekerjaan.
- 3) Meningkatkan penerimaan interpersonal oleh rekan kerja.
- 4) Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru kedalam organisasi.
- 5) Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

Berdasarkan uraian orientasi tujuan yang menandai orientasi efektif dan pengamatan mengenai orientasi yang dilakukan madrasah, MTs Salafiyah Kota Cirebon sudah mengarahkan kegiatan orientasinya kepada tujuan-tujuan kunci yang disebutkan di atas. Untuk tahapan orientasi ini, MTs Salafiyah Kota Cirebon sudah melakukan dengan baik dan sudah sepatutnya dipertahankan dan dikembangkan lebih baik lagi. Orientasi yang baik ini memberikan energi positif untuk pendidik dan tenaga kependidikan baru memulai pekerjaannya. Dengan dilakukannya fungsi orientasi ini, akan meminimalisir hambatan dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu, fungsi orientasi ini dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

e. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Pengembangan kompetensi merupakan peningkatan kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh pegawai sehingga pada akhirnya dapat memberikan umpan balik yang baik untuk kinerja lembaga dan pencapaian tujuan lembaga. Pengembangan juga dilakukan di MTs Salafiyah bagi para pendidik dan tenaga kependidikannya. Pengembangan yang sering diikuti adalah pengembangan yang diadakan oleh lembaga di luar madrasah. Madrasah mendukung penuh sumber daya manusianya untuk mengembangkan kapasitas kemampuan dan keterampilannya.

Kegiatan pengembangan yang diikuti seperti seminar, pelatihan, *workshop*, serta Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Madrasah juga memberi izin dan mendukung bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang ingin melanjutkan pendidikannya asalkan tidak mengganggu kinerja di madrasah. Dukungan kepala madrasah untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikannya ini juga dibuktikan dengan adanya pelatihan mengenai teknologi yang diadakan secara internal kepada pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon beberapa tahun yang lalu.

Pengembangan kompetensi merupakan hal yang sangat menguntungkan bagi sumber daya manusia itu sendiri. Mereka dapat berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan dengan dibuktikannya

kinerja yang semakin baik setelah mengikuti kegiatan pengembangan. Selain itu, ilmu dan keterampilan yang didapatkan dapat menjadi bekal untuk kariernya jika sudah tidak bekerja di lembaga tersebut.

Ulfatin dan Triwiyanto (2018: 139) menyatakan bahwa setiap organisasi kerja mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas pegawai secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya manusia dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan organisasi akan tercapai jika para pegawainya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut.

Pengembangan kompetensi bagi pendidik dan tenaga kependidikan tidak hanya dapat memberikan manfaat bagi diri mereka sendiri, namun juga memberikan manfaat untuk madrasah dalam mencapai pemenuhan Standar Nasional Pendidikan sebagai tolok ukur dari efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengembangan kompetensi dapat berpengaruh terhadap pencapaian standar isi, standar proses, standar penilaian, dan standar kompetensi lulusan.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2017: x) menjelaskan dalam satu kajiannya bahwa standar isi ini berisi mengenai hal sebagai berikut.

- 1) Perangkat pembelajaran sesuai rumusan kompetensi lulusan

- 2) Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dikembangkan sesuai prosedur
- 3) Sekolah melaksanakan kurikulum sesuai kebutuhan

Berdasarkan pokok dari standar isi, pengembangan kompetensi yang sudah berjalan dengan baik di MTs Salafiyah Kota Cirebon dapat menambah keterampilan pendidik dalam menyusun perangkat pembelajaran yang sesuai dengan rumusan kompetensi lulusan. Pendidik dapat mengikuti program seperti *workshop* dan MGMP yang didalamnya mengenai pengembangan silabus kedalam perangkat pembelajaran. Terampilnya pendidik dalam menyusun perangkat pembelajaran yang sesuai dengan kompetensi lulusan tentunya akan semakin menegaskan arah langkah kegiatan belajar mengajar untuk mencapai kompetensi lulusan.

Kemudian standar proses berisi sebagai berikut (Kemdikbud, 2017: x).

- 1) Sekolah merencanakan proses pembelajaran sesuai ketentuan
- 2) Proses pembelajaran dilaksanakan dengan tepat
- 3) Pengawasan dan penilaian otentik dilakukan dalam pembelajaran

Masih berkaitan dengan korelasi pengembangan kompetensi dengan standar isi di atas, kemampuan pendidik dalam menyusun perangkat pembelajaran dilanjutkan dengan menerapkannya kedalam kegiatan belajar mengajar. Pendidik melaksanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan tahapan yang sudah dibuatnya dalam perangkat pembelajaran. Kemudian dalam

kegiatan belajar mengajar dilengkapi dengan memberikan penilaian otentik kepada peserta didik. Penilaian otentik juga menjadi salah satu topik yang ada dalam MGMP, sehingga pendidik juga mendapatkan ilmu baru mengenai penilaian otentik dan menerapkannya dalam kegiatan belajar mengajar.

Penilaian otentik juga disinggung dan berkaitan dengan standar penilaian yang berisi sebagai berikut (Kemdikbud, 2017: x).

- 1) Aspek penilaian sesuai ranah kompetensi
- 2) Teknik penilaian obyektif dan akuntabel
- 3) Penilaian pendidikan ditindaklanjuti
- 4) Instrumen penilaian menyesuaikan aspek
- 5) Penilaian dilakukan mengikuti prosedur

Topik mengenai penilaian otentik yang dibahas dalam kegiatn pengembangan kompetensi pendidik menjelaskan kepadapendidik bagaimana melakukan penilaian otentik dengan baik. Aspek penilaian dan teknik penilaian pun dijelaskan didalamnya. Kemudian penilaian otentik itu perlu ditindaklanjuti hasilnya agar ada perbaikan kompetensi siswa. Kompetensi siswa ini mengarah kepada standar kompetensi lulusan. Sehingga kegiatan pengembangan kompetensi ini juga dapat memberi dampak pada kompetensi lulusan dalam dimensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Pengembangan kompetensi yang terus digalakkan oleh kepala madrasah melalui dukungan dan motivasi kepada pendidik dan tenaga

kependidikan akan memberikan hasil yang baik dalam peningkatan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan diupayakan untuk menjadi lebih baik sehingga akan membantu dalam pelaksanaan pencapaian standar isi, standar proses, standar penilaian, dan standar kompetensi yang menjadi lebih efektif sesuai dengan ketentuan dalam undang-undang tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dengan begitu, fungsi pengembangan kompetensi di MTs Salafiyah Kota Cirebon dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

- f. Evaluasi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Elbadiansyah (2019: 193) menyatakan evaluasi kinerja adalah sebuah metode, proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang dalam unit kerja di satu perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu. Tujuan evaluasi kinerja adalah memberikan jaminan bahwasannya pencapaian sarana dan tujuan perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut evaluasi kinerja merupakan penilaian tugas kerja yang telah disesuaikan dengan standar atau tujuan kinerja untuk mencapai tujuan lembaga.

Pentingnya evaluasi disadari oleh kepala madrasah. Kepala madrasah melakukan evaluasi terhadap seluruh bidang yang dibawahnya baik pendidik maupun tenaga

kependidikan. Evaluasi terhadap pendidik melalui program supervisi kurang berjalan baik seperti pada tahun-tahun sebelumnya. Kepala madrasah mengevaluasi pendidiknya melalui laporan dari pengawas madrasah yang melakukan evaluasi. Selain itu, evaluasi dilakukan kepala madrasah kepada tenaga kependidikan namun berbeda intensitas evaluasinya. Hal ini bergantung kepada tingkat pengaruh program kerja tenaga kependidikan terhadap aktivitas penyelenggaraan pendidikan.

Hasil penelitian menyebutkan bendahara madrasah dievaluasi setiap minggunya, unit Tata Usaha dan PKM kurikulum dievaluasi secara rutin setiap bulannya. Hal ini dikarenakan bendahara madrasah memiliki peranan penting dalam pengelolaan keuangan sehari-hari yang ada di madrasah sedangkan unit Tata Usaha dan PKM kurikulum memiliki program kerja yang selalu berkaitan dengan kegiatan belajar mengajar setiap hari. Namun, untuk tenaga kependidikan lain seperti PKM sarana prasarana, PKM kesiswaan, PKM Humas, unit Bimbingan Konseling, dan kepala laboratorium komputer dievaluasi secara kondisional bergantung pada waktu akan dilaksanakannya kegiatan penting oleh bidang-bidang tersebut. Selebihnya seperti pustakawati dan kepala laboratorium IPA dievaluasi setahun sekali ketika rapat akhir tahun pelajaran. Semua evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak menggunakan format khusus, hanya secara lisan dan kemudian dicatat di buku catatan milik kepala madrasah. Evaluasi ini menentukan tindakan apa yang harus diberikan kepada pendidik

dan tenaga kependidikan serta perencanaan dan pengorganisasian di tahun berikutnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan sebelumnya, evaluasi yang tidak dilakukan secara rutin atau berkala oleh kepala madrasah akan memberikan sedikit banyak kendala dalam pencapaian tujuan madrasah. Hal ini dapat disebabkan oleh kinerja yang kurang maksimal oleh pendidik dan tenaga kependidikan namun tidak dilakukan evaluasi.

Ulfatin dan Triwiyanto (2018: 148) menjelaskan, ada beberapa alasan harus dilakukannya evaluasi kinerja pegawai. *Pertama*, evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan yang spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik tadi, tetapi ia tidak meninjau kembali (mengevaluasi) pegawainya secara berkala, maka hal ini hanya memberi manfaat yang sedikit. *Kedua*, evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kekurangan bersama, dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama. *Ketiga*, evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperhatikan kekuatan dan kekurangannya.

Berdasarkan pernyataan Ulfatin di atas, pentingnya evaluasi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala adalah peninjauan pekerjaan

yang dilakukan terhadap pencapaian tujuan, menemukan jalan keluar atas kendala yang didapatkan, dan lain-lain. Evaluasi yang dilakukan seharusnya tidak secara kondisional atau setahun sekali seperti pada beberapa bidang yang sudah disebutkan di atas. Semua bidang tenaga kependidikan memiliki andil dalam efektivitas penyelenggaraan pendidikan di madrasah sehingga memiliki kewajiban untuk dievaluasi secara berkala untuk dilihat perkembangan kinerjanya dalam ketercapaian tujuan madrasah. Jika kepala madrasah merasa kesulitan untuk mengevaluasi semua bidang tersebut, menurut peneliti kepala madrasah dapat memberikan wewenang kepada PKM kurikulum untuk mengevaluasi. Hal ini dapat dilakukan dengan catatan format evaluasi sudah ditentukan dan kepala madrasah melakukan pendampingan kepada PKM kurikulum. Dengan begitu beban tugas kepala madrasah akan menjadi lebih ringan, mengingat kepala madrasah memiliki tugas lain selain mengelola sumber daya manusia di lembaganya.

Kaitan antara evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan Standar Nasional Pendidikan yakni terdapat pada standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar pengelolaan, standar penilaian, standar sarana prasarana, dan standar pembiayaan. Poin pengawasan proses pembelajaran dalam standar proses merupakan tuntutan untuk kepala madrasah melakukan pengawasan dan tentunya evaluasi dari hasil pengawasan tersebut. Pengawasan tersebut akan

menghasilkan apa yang harus diperbaiki dan dipertahankan oleh pendidik dalam proses pembelajaran. Dan sudah sepatutnya pengawasan ini dilakukan secara berkala.

Evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan merupakan cara agar pendidik dan tenaga kependidikan tetap melaksanakan tugasnya masing-masing dengan maksimal. Kinerja yang maksimal akan memberikan hasil yang baik, begitupun dalam aktivitas pendidikan di madrasah. Evaluasi ini menjaga hasil baik dari kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu juga dapat memperbaiki hal yang kurang dalam aktivitas pendidikan oleh pendidik dan tenaga kependidikan.

Fungsi evaluasi kinerja dapat termasuk ke dalam kegiatan standar pengelolaan. Standar pengelolaan berisi pokok sebagai berikut (Kemdikbud, 2017: x).

- 1) Sekolah melakukan perencanaan pengelolaan
- 2) Program pengelolaan dilaksanakan sesuai ketentuan
- 3) Kepala sekolah berkinerja baik dalam melaksanakan tugas kepemimpinan
- 4) Sekolah mengelola sistem informasi manajemen

Poin dua dan tiga menjadi pendukung dalam melakukan fungsi evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari pengelolaan. Pengelolaan akan memberikan manfaat yang sedikit jika tidak dilakukan evaluasi untuk memperbaiki hasil pengelolaan selanjutnya. Kaitan dengan yang terdapat di MTs Salafiyah Kota Cirebon, evaluasi kinerja pendidik dan tenaga

kependidikan sudah semestinya dilakukan secara berkala untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan. Tidak hanya mengutamakan salah satu saja yang akan berakibat timpangnya perkembangan program kerja. Evaluasi yang dilakukan di MTs Salafiyah akan lebih baik jika dilakukan secara merata dan berkala sehingga penyelenggaraan pendidikan menjadi efektif.

Pendidik dalam melakukan penilaian otentik kepada peserta didik juga harus dievaluasi. Evaluasi ini sangat bermanfaat untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan dari penilaian otentik yang dilakukan. Evaluasi mengenai penilaian otentik berkaitan dengan standar penilaian. Evaluasi mengenai penilaian otentik yang dilakukan oleh pendidik di MTs Salafiyah seharusnya dilakukan secara berkala. Hal ini dikarenakan penilaian otentik sangat mempengaruhi standar kompetensi lulusan. Jika dilakukan evaluasi secara berkala maka akan mendatangkan hal baik dalam penyelenggaraan pendidikan yakni peningkatan kualitas siswa.

Standar sarana prasarana dalam Kemdikbud(2017: x) secara pokok yaitu sebagai berikut.

- 1) Kapasitas daya tampung sekolah memadai
- 2) Sekolah memiliki sarana dan prasarana pembelajaran yang lengkap dan layak
- 3) Sekolah memiliki sarana dan prasarana pendukung yang lengkap dan layak

Evaluasi kepala madrasah terkait dengan sarana prasarana kepada PKM sarana prasarana dilakukan secara

kondisional yang didalamnya membahas mengenai sarana dalam kegiatan belajar mengajar. Evaluasi ini harus dilakukan secara rutin mengingat pentingnya sarana dalam kegiatan belajar mengajar agar peserta didik merasa nyaman dalam belajar. Evaluasi yang dilakukan juga untuk menjamin pemenuhan dari pokok-pokok pada standar sarana prasarana sehingga efektivitas penyelenggaraan pendidikan dapat terwujud.

Kaitan standar selanjutnya yaitu standar pembiayaan. Standar pembiayaan berisi pokok-pokok sebagai berikut (Kemdikbud, 2017: x).

- 1) Sekolah memberikan layanan subsidi silang
- 2) Beban operasional sekolah sesuai ketentuan
- 3) Sekolah melakukan pengelolaan dana dengan baik

Keadaan di MTs Salafiyah Kota Cirebon terkait dengan standar pembiayaan tersebut terdapat pada poin dua dan tiga. Kepala madrasah memiliki peran utama dalam menentukan pengeluaran. Namun peran bendahara madrasah di sini juga penting dalam pencatatan pengeluaran dan pemasukan. Jika pencatatan tersebut tidak dievaluasi oleh kepala madrasah, maka dikhawatirkan akan disalahgunakan. Penyalahgunaan dana madrasah tentu dapat menghambat kegiatan-kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Kegiatan evaluasi kinerja bendahara madrasah oleh kepala sekolah sudah sangat baik, sehingga evaluasi ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

g. Kompensasi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Salafiyah rata-rata memiliki lama bekerja yang cukup panjang dari 5 hingga 20 tahun. Lamanya mereka bekerja membuktikan bahwa mereka mengalami kepuasan untuk kompensasi yang diberikan.

Hamid (2014: 40) menjelaskan bahwa dengan adanya pemberian balas jasa yang adil terhadap karyawan maka kecenderungan untuk selalu giat bekerja senantiasa tersirat dalam diri setiap pekerja untuk memperbaiki tuntutan hidupnya sehingga perusahaan akan memperoleh umpan balik dari para karyawan berupa produktivitas kerja yang tinggi sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pernyataan Hamid di atas, pendidik dan tenaga kependidikan merasakan keadilan sehingga mereka bekerja untuk memperbaiki tuntutan hidupnya dan turut serta melakukan pencapaian tujuan madrasah. Setidaknya selama ini MTs Salafiyah Kota Cirebon telah mencapai berbagai tujuan madrasah yang dibuatnya karena peran dari pendidik dan tenaga kependidikannya. Alur pemberian kompensasi finansial di MTs Salafiyah Kota Cirebon sudah diatur dengan baik dan berjalan dengan baik. Sehingga kompensasi yang tidak pernah terlambat diberikan. Hal ini juga yang menjadikan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs

Salafiyah Kota Cirebon merasa puas bekerja di tempat tersebut.

Kompensasi yang diberikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon adalah kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial yang diberikan yaitu gaji, insentif untuk pendidik dan tenaga kependidikan dengan masa bakti yang lama, bonus, tunjangan hari raya, serta koperasi simpan pinjam. Sedangkan kompensasi non-finansial yang diberikan seperti fasilitas kerja, lingkungan yang nyaman, peluang kelangsungan kerja, dan pengembangan karier.

Fungsi kompensasi ini tentu berkaitan dengan standar pembiayaan dalam Standar Nasional Pendidikan. Kegiatan kompensasi yang sangat terstruktur di MTs Salafiyah Kota Cirebon bertujuan agar standar pembiayaan dapat terpenuhi. Proses pemberian kompensasi baik kompensasi finansial maupun non-finansial keduanya dikelola oleh bendahara madrasah. Pengelolaan keuangan yang baik dalam pemberian kompensasi tentu akan memberikan rasa adil dan puas pada diri pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini juga akan berimbas pada kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas siswa.

h. Pemberhentian Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

MTs Salafiyah Kota Cirebon sangat jarang memberhentikan pendidik dan tenaga kependidikannya.

Pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan juga dapat menjadi tolok ukur kenyamanan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon. Hal ini terbukti dengan banyaknya guru yang memiliki masa bakti 10 hingga 20 tahun masih aktif bekerja. Menurut peneliti, ada kenyamanan dan kepuasan bekerja yang mendasari pendidik dan tenaga kependidikan ini memilih untuk bekerja di MTs Salafiyah Kota Cirebon. Hal ini selaras dengan pernyataan Siagian dalam Yulianto (2012: 3) bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah kepuasan kerja yang kurang dirasakan karyawan di tempat bekerja.

Lamanya masa bakti bekerja tersebut juga menjadi bukti bahwa pendidik dan tenaga kependidikan yang ada memiliki kinerja yang baik. Hal ini dikarenakan bahwa kepala madrasah selalu memberi konseling kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang kinerjanya kurang baik. Jika pendidik dan tenaga kependidikan itu tidak nyaman atas konseling kepala madrasah karena kinerja yang kurang baik, bisa saja mereka memutuskan untuk mengundurkan diri dan mencari pekerjaan di tempat lain. Namun pada kenyataannya, mereka masih bekerja dan memiliki kinerja yang semakin baik dari sebelumnya.

Fungsi pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan termasuk kedalam standar pengelolaan. Dimana dibutuhkan adanya pengelolaan yang baik sesuai dengan ketentuan yang ada oleh kepala madrasah. hal ini terlihat dari adanya pemberian konseling yang

dilakukan kepala madrasah dalam menangani pendidik dan tenaga kependidikan yang kinerjanya kurang maksimal. Pengelolaan kepala madrasah mengenai pemberhentian sudah sangat baik. Kenyamanan pendidik dan tenaga kependidikan dalam bekerja di MTs Salafiyah Kota Cirebon akan memberikan dampak yang positif untuk penyelenggaraan pendidikan, seperti rasa balas budi untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja.

2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen Pendayagunaan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan di MTs Salafiyah Kota Cirebon

Secara ringkas, faktor pendukung yang dimiliki kepala madrasah adalah loyalitas dan kekompakan pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan faktor penghambatnya adalah dana dan keterampilan mengajar yang dimiliki pendidik. Benny (2005: 59-81) menyatakan sumber yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia[^] oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut dan mengkorelasikan dengan faktor pendukung di atas, hal ini merupakan modal yang sangat baik yang dimiliki kepala madrasah. Memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang loyal dan kompak dapat menjadi alat untuk membuat pendidik dan tenaga kependidikan berkontribusi mencapai tujuan madrasah lebih maksimal dari sebelumnya. Tujuan madrasah tidak akan tercapai jika pendidik dan tenaga

kependidikannya tidak ada keinginan untuk mencapai bersama-sama. Selain itu, keadaan pendidik dan tenaga kependidikan yang loyal dan kompak akan lebih mudah dikelola oleh kepala madrasah dalam mengimplementasikan delapan standar nasional pendidikan.

Faktor pendukung ini seharusnya dapat dimanfaatkan dengan baik sehingga ketercapaian tujuan madrasah dapat tercapai sebagai bukti dari efektifnya penyelenggaraan pendidikan yang dimiliki. Namun agaknya, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan tersebut dirasa belum maksimal sehingga untuk beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang sudah dideskripsikan di hasil penelitian belum dapat memberikan hasil yang optimal oleh kepala madrasah. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian tujuan madrasah, satu dari empat tujuan madrasah yang ditetapkan sampai saat ini belum dapat tercapai. Tentunya jika melakukan setiap fungsi manajemen sumber daya manusia dengan baik dan memperhatikan beberapa hal penting, maka bukan hal yang mustahil bahwa semua tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Hasil yang belum optimal dalam beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia juga dapat menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki belum didayagunakan dengan baik sehingga memberikan hasil yang berkaitan dengan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Selanjutnya faktor penghambat yang ditemui adalah keterampilan pendidik yang berstatus honorer non-sertifikasi dan dana. Agung dalam Sagala (2017: 233) menyatakan kompetensi individu merupakan penjumlahan dari pengetahuan, keahlian atau keterampilan, dan sikap. Individu personel sekolah yang berkompeten akan menghasilkan lulusan

yang berkompeten. Berdasarkan pernyataan tersebut, keterampilan pendidik merupakan salah satu bentuk dari kompetensi yang dimilikinya. Dengan keterampilan mengajar yang masih belum dikembangkan pada model dan metode pembelajaran yang variatif tidak akan membentuk siswa yang berkualitas secara maksimal.

Keterampilan pendidik berstatus honorer non-sertifikasi yang masih menjadi problem ini ternyata berkaitan dengan kemampuan pendidik dalam mengelola waktu pada kegiatan belajar mengajar. Pendidik kesulitan mengelola waktu untuk menerapkan model dan metode pembelajaran selain ceramah dan diskusi. Kemampuan siswa dalam menyelesaikan tugas dan memahami konsep yang berbeda-beda merupakan salah satu penyebab guru masih belum dapat mengelola waktu dalam penerapan model dan metode pembelajaran lain. Namun hal ini tentunya tidak dapat menjadi alasan yang kuat bagi guru profesional.

Jithendra M. Mishra dan Prabhakara Mishra dalam Timpe (Rohadi, 2008: 29) menyimpulkan ada lima bidang utama yang tidak boleh ditinggalkan dalam pengelolaan waktu atau manajemen waktu. *Pertama*, kesadaran bahwa sebagian besar waktu yang dihabiskan bersifat kebiasaan; *kedua*, bahwa penentuan sasaran pribadi sangat penting bagi manajemen yang benar; *ketiga*, prioritas harus dikategorikan dan dikaji; *keempat*, bahwa komunikasi yang baik dan benar sangat esensial; *kelima*, bahwa menanggukahkan mungkin merupakan halangan terbesar bagi pengelolaan waktu.

Berdasarkan pernyataan Jithendra di atas pada poin ketiga dan keempat sudah

seharusnya dilakukan oleh pendidik dalam kegiatan belajar mengajar. Penerapan model dan metode yang bervariasi agar siswa lebih memahami konsep harus dilakukan dengan pemberian instruksi yang jelas. Komunikasi yang baik ini tidak akan membingungkan siswa yang menjadikan waktu habis cukup lama. Sasaran konsep yang harus diberikan juga harus dijaga agar pembelajaran tidak melebar. Kemudian penerapan model dan metode ini sebaiknya menjadi kebiasaan sehingga pendidik dapat terbiasa mengatur waktu dalam proses pembelajaran. Kepala madrasah memiliki wewenang besar dalam mewujudkan hal ini. Dengan adanya pembinaan dan pemberian motivasi secara terus menerus, pendidik dapat mulai untuk menerapkannya. Tentunya hal ini merupakan mendayagunakan pendidik untuk mencapai hasil yang optimal dan dapat meningkatkan efektivitas dari penyelenggaraan pendidikan. Standar yang dapat ditingkatkan dari hal ini yakni standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, serta standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Faktor penghambat selanjutnya adalah dana. Dana merupakan hal yang tak kalah pentingnya dalam penyelenggaraan pendidikan. Mulyasa (2005: 47) menyatakan bahwa keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Kemudian Menteri Pendidikan, Muhadjir Effendy (Jawapos, 2018) menyatakan bahwa sekolah swasta tidak bisa lagi hanya mengandalkan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Seiring perkembangan zaman, tantangan yang dihadapi sekolah negeri dan swasta semakin beragam mulai tingkat SD hingga SMA. Hal ini menuntut pihak sekolah,

baik negeri maupun swasta untuk terus meningkatkan kualitas. Jika kualitas seolah baik, maka para orang tua wali dipastikan tidak akan keberatan memberikan dana kepada pihak sekolah.

Berdasarkan pernyataan Menteri Pendidikan tersebut, memang sudah sepatutnya madrasah swasta seperti MTs Salafiyah tidak lagi mementingkan kuantitas namun sudah memulai untuk melakukan peningkatan kualitas. Peningkatan kualitas melalui berbagai kegiatan yang menunjang untuk siswa dan pendidik serta tenaga kependidikan akan memberikan hal yang sangat baik bagi efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Hal ini harus difikirkan secara matang oleh kepala madrasah dalam mengelola pembiayaan di madrasah untuk menjadikan MTs Salafiyah lebih berkualitas. Dengan meningkatnya kualitas akan mempengaruhi kuantitas siswa yang mendaftar nantinya.

3. Upaya MTs Salafiyah Kota Cirebon Menanggulangi Faktor Penghambat dalam Mendayagunakan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Penyelenggaraan Pendidikan

Upaya kepala madrasah untuk mengatasi kedua kendala yang disebutkan di atas yakni dengan adanya komunikasi dan motivasi untuk pendidik dan tenaga kependidikan. Komunikasi kepala madrasah dalam mengatasi keterampilan pendidik dalam kegiatan belajar mengajar dengan cara memberi dukungan dan motivasi. Perlahan tapi pasti, pendidik sudah merasa membutuhkan kegiatan pengembangan kompetensi seperti seminar, pelatihan, *workshop*, dan MGMP untuk keterampilan mengajarnya. Adanya kegiatan pengembangan kompetensi

tersebut juga menjadi ajang tukar informasi untuk mengatasi permasalahan dalam mengajar yang dialami oleh pendidik. Hal ini termasuk kendala mengelola waktu ketika menerapkan model dan metode pembelajaran tertentu. Momentum baik ini terus dijaga oleh kepala madrasah dengan terus memberi dukungan dan motivasi kepada pendidik.

Darmin (2016: 94) menambahkan bahwa tujuan dari penanaman profesionalitas guru, pengaturan kelas, dan pemanfaatan model pembelajaran kooperatif adalah agar prestasi belajar siswa dapat berubah menjadi lebih baik. Karena baik tidaknya prestasi belajar siswa, tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal siswa, tetapi faktor eksternal siswa juga memiliki peran yang sama dalam mempengaruhi prestasi belajar siswa. Faktor internal dan eksternal itulah salah satunya terdapat pada profesionalitas guru, pengaturan kelas dan model pembelajaran kooperatif.

Upaya kepala madrasah dalam menangani keterbatasan dana dengan mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan sudah cukup baik. Dengan komunikasi yang baik antara kepala madrasah dan pendidik dan tenaga kependidikan, pendidik dan tenaga kependidikan memahami keadaan keuangan di madrasah. Hal ini memberikan hasil yang baik sehingga ketika mengajukan anggaran untuk suatu kegiatan, dana yang diajukan sudah efisien. Begitupun dalam hal kompensasi, pendidik dan tenaga kependidikan tidak protes mengenai kompensasi yang diberikan. Sayangnya, untuk program peningkatan kualitas siswa belum ditemukan solusinya jika hanya mengandalkan dana BOS.

Sudah sepatutnya kepala madrasah mulai memikirkan mengenai pendanaan

dalam peningkatan kualitas siswa. Kepala madrasah harus berani mengambil resiko untuk dapat meningkatkan kualitas siswa. Resiko tersebut adalah memungut biaya dari siswa yang tentunya akan berimbas pada jumlah siswa yang mendaftar. Namun dengan adanya peningkatan kualitas siswa, MTs Salafiyah Kota Cirebon dapat dikenal masyarakat lebih luas lagi karena kualitas siswanya. Dengan begitu akan timbul rasa penasaran masyarakat mengenai kualitas dari MTs Salafiyah Kota Cirebon yang kemudian mendaftarkan anak-anaknya di MTs Salafiyah Kota Cirebon.

Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Manajemen pendayagunaan sumber daya manusia di MTs Salafiyah Kota Cirebon secara garis besar sudah baik dan dijelaskan pada tiap fungsi berikut.
 - a. Perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan masih pada tahap analisis internal dan belum dikaitkan dengan analisis kebutuhan untuk pencapaian standar kompetensi lulusan.
 - b. Perekrutan bersumber dari internal melalui analisis internal maupun dari eksternal. Seleksi hanya mengutamakan akhlak dan kualifikasi akademik sehingga standar tenaga pendidik dan kependidikan belum maksimal.
 - c. Pengorganisasian berdasarkan analisis internal sudah baik namun belum ada pembagian tugas pokok yang jelas sehinggapencapaian standar tenaga pendidik dan kependidikan belum maksimal.
 - d. Orientasi sudah efektif dengan menerapkan orientasi organisasi

- dan orientasi unit kerja. Pencapaian standar tenaga pendidik dan kependidikan sudah baik.
- e. Dukungan dan motivasi diberikan untuk pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi untuk pencapaian standar proses, standar isi, standar penilaian, dan standar kompetensi lulusan.
 - f. Evaluasi kinerja unit satu dengan unit lainnya memiliki intensitas evaluasi yang berbeda sehingga kontribusi pada standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar proses, standar pengelolaan, standar sarana prasarana, standar penilaian, dan standar pembiayaan belum maksimal.
 - g. Kompensasi yang diberikan terdiri atas kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial yang memiliki sistem yang terstruktur sehingga pencapaian standar pembiayaan sudah baik pengelolannya.
 - h. Pemberhentian jarang dilakukan karena komunikasi yang baik dari kepala madrasah kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang berkinerja rendah. Standar pengelolaan didalamnya sudah baik dalam efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
2. Faktor pendukung adalah loyalitas dan kekompakan yang mendukung pencapaian Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan faktor penghambatnya adalah dana dan keterampilan mengajar pendidik berstatus honorer yang masih rendah.
 3. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi faktor dana adalah adanya

keterbukaan dan komunikasi. Sedangkan upaya untuk mengatasi keterampilan mengajar pendidik yang masih rendah adalah pemberian dukungan dan motivasi dari kepala madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Benny, C. J. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi*. Administrasi Pendidikan, III, 59–81.
- Cahyo, A. N. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing SDIT Ar-Rahmah*, Pacitan. *Muslim Heritage*, 1, 263–286.
- Chanda, A. (2007). *Strategic Human Resource Technologies: Keys to Managing People*. New Delhi: SAGE Publication.
- Compton, R., Morrissey, W., & Nankervis, A. (2010). *Effective Recruitment and Selection Practices*. Sydney: CCH Australia Limited.
- Darmin. (2016). "Pengaruh Profesionalitas Guru dalam Manajemen Kelas dan Pembelajaran Kooperatif terhadap Prestasi Belajar Matematika Siswa di MTs Negeri Krangkeng Indramayu." *OASIS: Jurnal Ilmiah Kajian Islam*, 1 (1) 86-95.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: CV IRDH.
- Elearn. (2009). *Recruitment and Selection*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Hamid, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Pemerintah Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan*. Lembaran RI Tahun 2010 No. 17. Jakarta: Sekretariat Negara.

- Jawapos. (2018). *Tingkatkan Mutu Sekolah Swasta, Mendikbud: Jangan Hanya Andalkan BOS*. Retrieved September 6, 2019, from <https://www.jawapos.com/jpg-today/06/09/2018/tingkatkan-mutu-sekolah-swasta-mendikbud-jangan-hanya-andalkan-bos/>
- Kemdikbud. (2017). *Indikator Mutu dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Indonesia Education Statistics in Brief*.
- Mardiah, N. (2016). "Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan dalam Perspektif Islam." *Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 1, 223-235.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management*. Mason: Thomson South-Western.
- Mulyasa, E. (2005). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rohadi. (2008). *Pengaruh Manajemen Waktu dan Motivasi Mengajar terhadap Kompetensi Profesional Guru di Sekolah Menengah Atas (SMA) Kota Pekalongan Tahun 2008*. Universitas Negeri Semarang.
- Sagala, S. (2017). *Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*. Depok: Kencana.
- Simms, H. (2005). *Human Resource Planning*. Cambridge: Select Knowledge Limited.
- Thamrin. (2014). *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Ulfatin, N., & Triwiyanto, T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (2nd ed.). Depok: Rajawali Press.
- Yulianto, A. (2012). *Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan PT Dan Liris Sukoharjo*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Yusuf, A. M. (2014). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Fajar Interpratama Mandiri.