

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**

Semenjak akhir tahun 1940-an, Unit Agama mulai mendirikan sekolah-sekolah Agama semacam SGHA serta PHI serta berikutnya IAIN, setelah kemerdekaan banyak madrasah membiasakan diri dengan menyelenggarakan pembelajaran resmi paling utama madrasah, disamping melanjutkan metode lama berbentuk metode wetonan serta sorogan, walaupun pada tidak mengikat atensi warga melainkan pondok pesantren khusus yang telah populer, di sisi perguruan, pondok pesantren terdesak agar turut menyelenggarakan tipe perguruan yang serupa dengan yang diselenggarakan Unit Agama, paling utama PGA, merupakan tipe sekolah yang spesial mempersiapkan calon-calon guru agama, terlebih PGA Negara dengan sarana jalinan biro, alhasil seorang telah aman hendak dinaikan jadi Karyawan Negara (guru Agama) dengan memandang kesempatan serta senantiasa dilandasi kepercayaan.

Dalam siar Islam di kota Pati, dan ditambah situasi sedikitnya pembelajaran serta wawasan agama warga kota Pati, dengan niat yang bundar ulama-ulama Pati, antara lain Ayah KH. Muhammadun Daiman (Almarhumah), Ayah Eko Mawardi, Ayah K. Markum, Ayah Iskandar, serta lain-lain. Atas sokongan Komputer NU Kabupaten Pati tahun 1958 mendirikan PGALNU (Pembelajaran Guru Agama Komplit Nahdlatul Malim) di Jalan. KH A. Satu Hasyim Pati serta berikutnya hadapi pergantian julukan ataupun pengelola. Sampai tahun 1971 PGSLNU berganti jadi PGA Islam Pati. Mulai tahun 1973 PGA Islam Pati menaiki 2 posisi ialah di Jln. KHA. Satu Hasyim serta di Langgar Agung Pati sampai tahun 1975. Sebab Langgar Agung di Penyempuraan, setelah itu atas prakarsa Ayah Rustam Santiko (Bupati Pati dikala itu), membeuat bangunan di Rondole, Muktiharjo, Margorejo, Pati (saat ini Jln. Pratomo), buat berikutnya dihuni PGA 4

tahun selaku benih dari MMP (Perguruan Menengah Awal) yang pada kesimpulannya pada tahun 1979 atau 1980 PGA Islam dihapus atas instruksi Penguasa dalam perihal ini Unit Agama, jadi MMP (MTs Islam Pati) serta MMA Islam (PGA 6 tahun, Pati).

Buat menarik atensi warga kota Pati serta sekelilingnya Perguruan Menengah Atas merupakan serupa dengan Sekolah Menengah Atas yang berciri khas Islam. Tahun 1983 atau 1984 MMA berganti jadi MAN Semarang Bagian di Pati, yang menaiki jalur Wakhid Hasyim, Abuk sebab jumlah anak didik senantiasa hadapi kenaikan hingga tahun 1985 atau 1986 alih ke Rondole, Muktiharjo (saat ini Jln. Pratomo). Dibawah pengurusan Yayasan Satu Hasyim dengan peluang yang membanggakan oleh Yayasan pada tahun 1991 atau 1992 persisnya bertepatan pada 11 Juni 1991 pengurusan MAN Semarang Bagian di Abuk diserahkan pada Unit Agama atau di- Negerikan jadi MAN Pati. 2 tahun setelah itu disusul MAN Semarang Bagian di Tayu jadi MA Negara 2 Pati serta MAN Semarang Bagian Pati Jadi MA Negara 1 Pati hingga saat ini. Serta terus menjadi berperannya BP. 3 serta setelah itu Panitia Perguruan, berikutnya menaiki kampus terkini yang terdapat di Jln. P. Sudirman Kilometer 3. Pati.

## **2. Letak Geografis Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**

Terdapat di jalan panglima sudirman kilometer 03 Pati, persisnya bersebelahan dengan kampus STAI Pati. Sebelah timur MAN 1 Pati bersebelahan dengan kantor radio gelombang Pas FM Pati. Sebelah utara dekat 10 meter dari MAN 1 Pati bersebelahan dengan area persawahan masyarakat. MAN 1 Pati terletak di Dusun Dadirejo, Kecamatan Margorejo yang beralamat Jalan panglima Sudirman kilometer 3 Pati.

## **3. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**

### **a. Visi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**

- 1) Terwujudnya siswa yang berakidah Islamiah serta berakhlakul karimah.
- 2) Terciptanya siswa yang berprestasi akademik serta non akademik dengan didasari nilai-nilai

- Islam untuk bekal meneruskan ke jenjang perguruan tinggi atau hidup mandiri.
- 3) Terciptanya siswa unggul dalam ilmu pengetahuan serta teknologi.
  - 4) Terciptanya siswa yang mempelajari peran penting lingkungan bagi kehidupan.
- b. Misi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati
- 1) Membimbing siswa dalam akidah Islamiah dan berakhlak mulia.
  - 2) Membentuk siswa agar menjadi manusia yang bermutu, baik di bidang akademik ataupun non akademik.
  - 3) Membimbing siswa agar menguasai IPTEK.
  - 4) Menciptakan madrasah yang ramah lingkungan.
- 4. Tujuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**
- a. Menciptakan madrasah yang Islami dan berakhlakul karimah.
  - b. Membangun siswa agar bisa bersaing di bidang akademik ataupun non akademik.
  - c. Menghasilkan sumber daya manusia dengan berbekal ilmu pengetahuan, teknologi, dan bakat.
  - d. Mengajarkan siswa agar hidup harmonis selaku anggota masyarakat yang berbudaya, peduli terhadap sesama, serta menjaga alam sekitar.
- 5. Sarana dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**

No	Nama Ruang	Jumlah	Jml yang dibutuhkan	Keterangan
1	Tanah	22.202 m <sup>2</sup>	30.000 m <sup>2</sup>	
2	Ruang Kelas	22	33	
3	Ruang Kepala Madrasah	1	1	
4	Ruang Guru	1	1	
5	Ruang TU	1	1	
6	Ruang BP	1	1	
7	Ruang perpustakaan	1	1	
8	Ruang UKM	-	2	

9	Ruang Ketrampilan	-	3	
10	Ruang Gudang	-	2	
11	Ruang Toilet/ WC Guru	2	2	
12	Ruang Kamar Mandi/ WC	15	25	
13	Masjid	1	1	
14	Ruang Audio Visual	-	1	
15	Laboratorium IPA (Fisika/ Kimia/ Biologi)	-	3	
16	Laboratorium Komputer	-	5	
17	Laboratorium Bahasa	-	2	
18	Aula/ Auditorium	-	1	
19	Ruang Komite	-	1	
20	Ruang OSIS	-	1	
21	Ruang Pramuka	-	1	
22	Tempat Parkir	250 m <sup>2</sup>	1.000 m <sup>2</sup>	
23	Tembok Keliling	325 m	640 m	
24	Pintu Gerbang/ Gapura	1	2	
25	Kantin	4	8	
26	Asrama Siswa	-	2	

Lahan yang dimiliki MAN 1 Pati seluas 20.202 m<sup>2</sup>, sementara yang terpakai untuk gedung dan halaman baru 7.108 m<sup>2</sup>, sehingga masih terdapat lahan seluas 13.094 m<sup>2</sup>, yang siap digunakan untuk pengembangan dan pembangunan gedung baru.

Lahan MAN 1 Pati, dapat dirinci sebagai berikut :

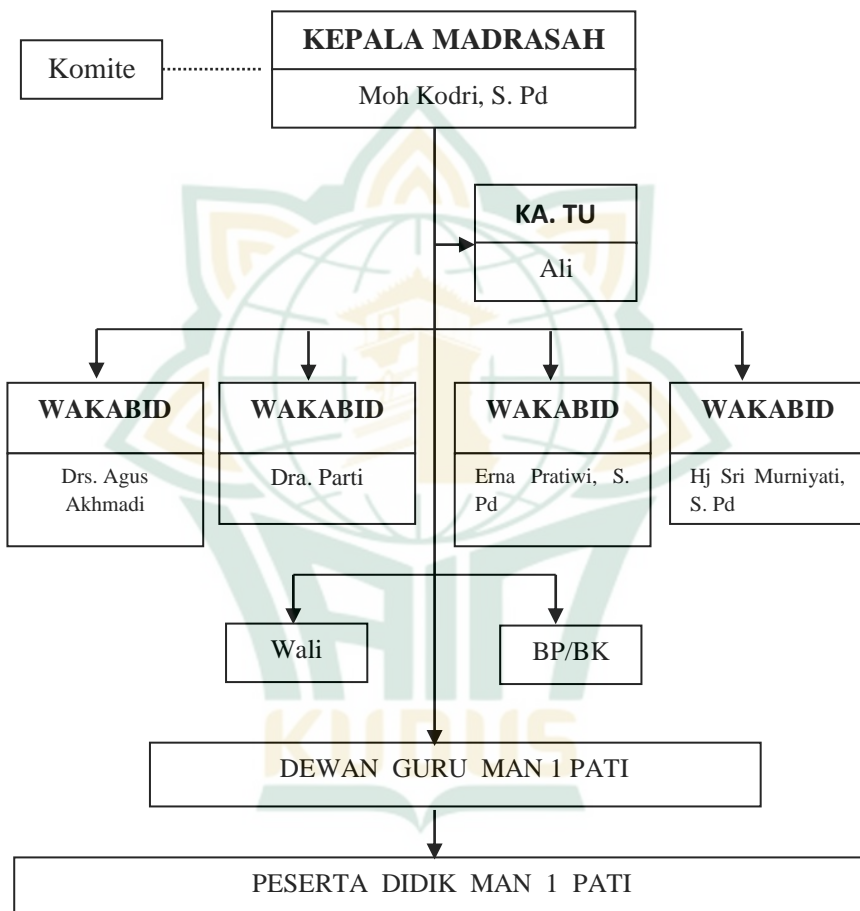
No	No Sertifikat	Status	Luas	Pemegang Hak	Tahun Pemerolehan
1	SHP 582	Hak Pakai	6.110 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	1997
2	SHP 00012	Hak Pakai	6.200 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	2009
3	SHP 00013	Hak Pakai	1.308 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	2012
4	SHP 00014	Hak Pakai	6.584 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	2014
Total Luas Keseluruhan			20.202 m <sup>2</sup>		
Total luas Bangunan dan Halaman			7.108 m <sup>2</sup>		
Sisa Lahan yang belum ada bangunan			13.094 m <sup>2</sup>		

Lahan yang dimiliki MAN 1 Pati seluas 20.202 m<sup>2</sup>, sementara yang terpakai untuk gedung dan halaman baru 7.108 m<sup>2</sup>, sehingga masih terdapat lahan seluas 13.094 m<sup>2</sup>, yang siap digunakan untuk pengembangan dan pembangunan gedung baru.

Lahan MAN 1 Pati, dapat dirinci sebagai berikut :

No	No Sertifikat	Status	Luas	Pemegang Hak	Tahun Pemerolehan
1	SHP 582	Hak Pakai	6.110 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	1997
2	SHP 00012	Hak Pakai	6.200 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	2009
3	SHP 00013	Hak Pakai	1.308 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	2012
4	SHP 00014	Hak Pakai	6.584 m <sup>2</sup>	Kemenag RI	2014
Total Luas Keseluruhan			20.202 m <sup>2</sup>		
Total luas Bangunan dan Halaman			7.108 m <sup>2</sup>		
Sisa Lahan yang belum ada bangunan			13.094 m <sup>2</sup>		

### 6. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati



————— : Lini Komando  
 ..... : Lini Koordinasi

## **7. Keadaan guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati**

Tenaga pendidik memiliki kedudukan penting dalam kegiatan pembelajaran yang berlangsung di sekolah, khususnya guru yang mengabdikan dirinya untuk membimbing, ceria, berikan bimbingan, membagikan penataran pembibitan, membagikan evaluasi, dan melangsungkan penilaian pada partisipan ajar seperti di (MAN) 1 Pati. Guru disini dituntut harus bisa menguasai berbagai metode sarana dan media untuk menunjang pembelajaran yang berlangsung. Selain itu guru juga harus memiliki keterampilan, hal ini perlu dimiliki oleh seorang guru khususnya di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati, karena mereka lebih senang beraktivitas di luar kelas dengan cara mengajarkan berbagai keterampilan, sehingga diharapkan anak mempunyai keterampilan untuk bekal di masyarakat dan supaya lebih mandiri.

Karyawan yang bekerja di (MAN) 1 Pati umumnya ialah siswa-siswi yang sudah lulus dari (MAN) 1 Pati . Kebijakan ini diambil sebagai salah satu cara yang di lakukan kepala sekolah dalam rangka memperdayakan siswa-siswi yang sudah lulus. Dibalik sekolah yang tertib, tentu terdapat pegawai yang membantu dengan keras di balik layar. Begitu juga di (MAN) 1 Pati, karyawan memiliki fungsi serta tanggung jawab masing-masing.

## 8. Keadaan Peserta Didik Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Pati

DATA PERKEMBANGAN JUMLAH PESERTA DIDIK

MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) 1 PATI

TAHUN PELAJARAN : 2020/ 2021

No	Kelas	Program	Agustus			Nama Wali Kelas
			L	P	JML	
1	X	MIA.1	5	28	33	Hj. Isminah, S.Ag
2		MIA.2	4	31	35	Maftuhan, S. Pd
3		MIA.3	4	31	35	Endang Ruminingsih, S.Pd.
4		MIA.4	18	26	44	Juremi, S.Pd.
5		MIA.5	17	25	42	Nur Rohim, S. Sos
6		MIA.6	15	26	41	Hj. Woro Paringsih, S.Pd.
		Jumlah MIA	63	167	230	
7		IIS.1	10	14	24	Drs. H. Rosyidi
8		IIS.2	18	18	36	Eny Susilowati, S.Pd
9		IIS.3	20	18	38	Abdul Ghofur, M. Pd
10	IIS 4	19	17	36	Suparti, S.Pd	
	Jumlah IIS	67	67	134		
Jumlah Kelas X			130	234	364	
13	XI	MIA.1	11	29	40	Akhmad Lutfin Niam, S.Ag
14		MIA.2	11	27	38	Dra. Noor Khasanah
15		MIA.3	12	28	40	Puji Lestari, S. Pd
16		MIA.4	14	26	40	Agus Rofiq, S.Ag
		MIA 5	9	20	29	Mohammad Heri Taufiq, S.Pd.I.
		MIA 6	8	21	29	Sri Rintarkin, S. Pd
17		MIA 7	8	19	27	Ika Asrikhah, S.Pd.
18		MIA 8	11	16	27	Najmu Tsakib, S.Pd.
	Jumlah	84	186	270		



		IPA				
19		IIS.1	21	20	41	Herwan, S.Pd.
20		IIS.2	19	21	40	Muji Purnomo, S.Sos
21		IIS.3	23	18	41	Agus Pramono, S.Pd.
		IIS.4	12	20	32	Endang Suciningsih, S.Pd.
		Jumlah IIS	75	79	154	
Jumlah Kelas XI			159	265	424	
22	XII	MIA.1	12	23	35	Siti Nur Nugraheni, S.Pd
23		MIA.2	5	33	38	Dra. Hj. Hermin Werdingingtyas
24		MIA.3	7	28	35	A'in Amalia Rahmah, S.Pd.
25		MIA.4	12	27	39	Moh. Suhono, S.Pd
		MIA.5	11	26	37	Puji Mulyani, S.Pd.
26		MIA.6	12	24	36	Miftahul Jannah, S.Pd.
		Jumlah MIA	59	161	220	
27		IIS.1	20	19	39	Bambang Budiyo, M.Pd
28		IIS.2	13	24	37	Hj. Chamidiyah, ME.
29		IIS.3	13	18	31	Asih Retno Susanti, S.Pd.
	Jumlah IIS	46	61	107		
Jumlah kelas XII			105	222	327	
Jumlah Seluruh Siswa			394	721	1115	

## B. Deskripsi Data Penelitian

Sebagaimana yang diterangkan dalam analisa data, penelitian ini peneliti menggunakan analisis studi kasus, serta informasi yang didapat peneliti mencakup observasi lapangan, dokumentasi, dan wawancara dari pihak-pihak yang mengetahui mengenai data yang dibutuhkan peneliti untuk dipaparkan pada bagian ini. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti dilaksanakan mulai tanggal 18 April 2021, sehingga memperoleh data tentang implementasi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan komitmen organisasi para guru di MAN 1 pati dengan narasumber primer bapak Moh. Qodri, S. Pd selaku kepala madrasah di

MAN 1 Pati serta beberapa guru sebagai narasumber sekunder.

### 1. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di MAN 1 Pati

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, diperoleh hasil wawancara tentang implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN 1 Pati yang penulis kategorisasikan berdasarkan teori Husein Umar yang meliputi :

#### a) Perencanaan

Terkait perencanaan di MAN 1 Pati, pak Qodri selaku kepala sekolah sekaligus narasumber primer menuturkan *“Setiap akhir tahun, di MAN 1 Pati ada Evaluasi Diri Madrasah (EDM) dan analisis. Ketika awal tahun pengajaran di bulan juni, kepala sekolah membuat sebuah gambaran terkait apapun yang akan diperlukan oleh madrasah ini, termasuk kebutuhan tenaga pendidik maupun kependidikan. Terkait dengan kualitas standar nasional pendidik minimal guru itu SI sesuai dengan mapel yang dibutuhkan, sedangkan tenaga kependidikan sesuai dengan peruntukannya. Misalnya kalau guru perpustakaan minimal jurusannya D2”*.<sup>1</sup> Kepala madrasah setiap akhir tahun melakukan perencanaan seperti mengadakan evaluasi diri madrasah dan analisis terkait apapun yang diperlukan di madrasah termasuk kebutuhan tenaga pendidik maupun kependidikan. Tujuannya adalah supaya perencanaannya berjalan dengan lancar, jelas, terarah serta sesuai dengan kebutuhan tenaga pendidik di MAN 1 Pati.

Pak Qodri juga menambahkan bahwa kegiatan awal yang sangat penting adalah perencanaan. *“Perencanaan di MAN 1 Pati dilakukan setidaknya dengan tujuan untuk menentukan kualitas maupun kuantitas pendidik, agar terhindar dari tumpang tindih tugas serta menghindari kekurangan dan*

---

<sup>1</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

*kelebihan pendidik*". Perencanaan di MAN 1 Pati tidak terlepas dari prosedur yang dilaksanakan dalam perencanaan. Hal ini dimaksudkan agar pendidik yang diperoleh sesuai dengan tujuan dari perencanaan sumber daya pendidik".

Adapun pernyataan yang mendukung hal tersebut disampaikan oleh pak Agus selaku narasumber sekunder bahwa "*perencanaan yang dilakukan kepala sekolah menyesuaikan kebutuhan madrasah dan disesuaikan dengan jurusan dari bapak atau ibu guru yang mengajarnya sesuai dengan bidang dan keahliannya*".<sup>2</sup> Kepala sekolah membuat perencanaan menyesuaikan dengan kebutuhan sekolah serta disesuaikan dengan jurusan dan bidang masing-masing guru.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Pak Hono "*untuk perencanaan jangka pendek itu yang dikerjakan setiap tahun rencana kerja. Prota yang ada di kurikulum itu misalkan program tengah semester, kemudian ada program harian guru ngajar itu nanti terformulasi dalam program selama satu tahun, maka programnya tahunan, sedangkan Jangka menengah ini dalam renstra (rencana strategis) ini durasinya 5 tahunan. Sedangkan jangka panjang terangkum dalam rencana pengembangan madrasah/ RPM durasi waktunya 15 – 20 tahun. Tidak hanya pendidik, tapi semuanya terangkum di sana, termasuk bagaimana proyeksi siswa, harapan kedepan seperti apa ini terangkum dalam satu rencana. Perencanaan dan dokumen menyesuaikan jangka waktunya*".<sup>3</sup> Intinya, jangka pendek di rencana kerja tahunan /RKT, menengah dalam renstra, panjang dalam RPM tidak hanya pendidik, tapi semuanya terangkum di sana, termasuk bagaimana proyeksi siswa, harapan

---

<sup>2</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik/ guru mata pelajaran PAI , pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>3</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

kedepan seperti apa ini terangkum dalam satu rencana. Secara rinci itu ada di RKT jangka pendek. Sedangkan untuk dokumen perencanaannya tidak ditunjukkan oleh narasumber.

b) Rekrutmen

Sebelum pengadaan rekrutmen guru baru diputuskan, MAN 1 Pati melaksanakan analisa terlebih dulu untuk memastikan apakah perlu atau tidaknya diadakan rekrutmen guru baru di MAN. Keputusan dibukanya perekrutan guru baru tergantung pada sebab timbulnya lowongan. Menurut penjelasan dari pak Qodri bahwa *“sejak awal tahun kepala madrasah mempersiapkan segala sesuatu yang ingin dilaksanakan, seperti kemarin kita butuh guru PAI dan merekrutnya, ini penting dalam rangka mendapatkan pendidik yang memenuhi standar kualifikasi. Proses rekrutmen guru dilaksanakan oleh kepanitiaan yang terdiri dari kepala madrasah sebagai penanggung jawab, ketua K TU, anggotanya beberapa guru, staff yang direkrut”*.<sup>4</sup> Kepala sekolah sejak awal tahun mempersiapkan segala sesuatu yang dibutuhkan madrasah, seperti saat madrasah membutuhkan guru sehingga melakukan perekrutan.

Menurut pak Qodri *“Setelah dianalisis kemudian diputuskan perlunya pengadaan guru baru, maka pihak sekolah dan tim rekrutmen akan menyebarkan informasi lowongan guru ke berbagai sumber seperti di sosial media, seperti facebook dan sebagainya kemudian diinformasikan jumlah serta jenis pekerjaan yang diperlukan, syarat-syarat yang wajib dipenuhi oleh pelamar, batas waktu pengiriman lamaran, dan jenis tes yang harus dilakukan oleh pelamar”*.<sup>5</sup> Pihak sekolah serta tim rekrutmen akan menyebarkan informasi lewat sosial

---

<sup>4</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>5</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

media seperti facebook beserta syarat-syarat yang wajib dipenuhi oleh pelamar. Setelah itu pelamar datang langsung ke madrasah dan memberikan CV serta penyebaran informasi dari orang dalam maupun dari mulut ke mulut dan melalui media sosial seperti *facebook*.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Pak Agus *“perekrutan ini menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan. Diteliti dulu dan ada petugas khusus yang meneliti ada pelamar masuk pantas atau tidak keadaannya layak atau tidak. Selanjutnya pengontrolan biaya perekrutan, dilihat dari situasinya perlu apa tidak. Kalau perlu direkrut kalau tidak ya gak direkrut”*.<sup>6</sup> Perekrutan menyesuaikan dengan kebutuhan madrasah, dilihat terlebih dahulu perlu atau tidaknya merekrut berdasarkan situasi dan kondisi madrasah.

Pak Agus menambahkan *“Perekrutan menyesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan madrasah. Madrasah memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon tenaga pendidik yang memiliki kemampuan atau kompetensi dalam bidangnya untuk mengajar di MAN 1 Pati sesuai dengan pilihan yang dikehendaki dengan berdasarkan ketentuan dan juga syarat yang diberlakukan oleh madrasah”*. Madrasah merekrut calon pendidik yaitu dengan memberikan kesempatan secara terbuka kepada para calon tenaga pendidik yang mempunyai kemampuan di bidangnya untuk mengajar di MAN 1 Pati.

c) Seleksi

Kegiatan selanjutnya yang dilakukan setelah rekrutmen adalah seleksi. Menurut penjelasan dari pak Qodri bahwa *“paling tidak dasar yang digunakan oleh madrasah dalam seleksi yang pertama adalah kebijakan umum yang berlaku, baik pemerintah ataupun madrasah, kemudian*

---

<sup>6</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik/guru mata pelajaran PAI, pada tanggal 03 Mei 2021

*persyaratan kualifikasi minimum, dan rasional. Selanjutnya madrasah perlu menetapkan jumlah calon guru baru yang dibutuhkan agar pendidik yang akan diterima sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dibutuhkan. Pemilihan guru ini dilakukan dengan berdasarkan job specification, kebutuhan tugas serta berpedoman kepada kriteria dan standar yang ditetapkan. Selanjutnya seleksi calon pendidik baru dilakukan secara semiformal dengan tiga tahapan. Pertama seleksi administratif, kedua tes tulis, ketiga tes wawancara.”<sup>7</sup> Seleksi yang dilaksanakan madrasah berdasarkan job specification/ kebutuhan tugas dan berdasarkan kriteria dan standar yang ditentukan madrasah. Adapun seleksi tersebut melalui tiga tahapan yaitu seleksi administratif, tes tulis, dan tes wawancara.*

Setelah pelamar menjalani berbagai tes seleksi selama kurang lebih dua hari, selanjutnya tim rekrutmen dan kepala madrasah berdiskusi untuk memutuskan hasil seleksi. Selanjutnya hasil seleksi disepakati oleh tim rekrutmen, kepala madrasah dan staf yang lainnya, sehingga dalam menentukan hasil seleksi sekolah harus cermat. Pak Qodri mengatakan *“kami menganalisis apakah akan ambil skillnya atau latar belakangnya. Kami biasanya lebih mengandalkan skillnya, kalau latar belakang nanti bisa diikutkan dengan sekolah lagi atau diberikan pengembangannya. Akan tetapi, kami tetap berusaha mencari yang tepat latar belakangnya dan skillnya serta prestasi yang diraih”*.<sup>8</sup> Bagi madrasah dalam memutuskan hasil seleksi ijazah bukanlah hal mutlak yang menjadi standar kelulusan calon pelamar. Kelulusan tetap bergantung pada skill dan kemahiran serta prestasi pelamar. Selain kemahiran calon pelamar dalam

---

<sup>7</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>8</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

bidang studi yang akan diampu, madrasah juga memprioritaskan akhlak, agama, perilakunya, serta penampilannya, karena guru dituntut untuk mendidik dan membina siswa serta menjadi suri tauladan yang bagus di kelas atau di luar kelas.

Selanjutnya hasil seleksi akan diinformasikan kepada seluruh pelamar dua hari setelah keputusan ditetapkan. Adapun cara menginformasikannya dijelaskan oleh pak Lutfi yakni *“mereka kita informasikan melalui e- mail untuk berkumpul di sekolah, kemudian mereka akan mendapat surat mengenai lulus atau tidaknya. Biasanya dikabari paling cepat dua hari dan paling lambat seminggu. Setelah dinyatakan lulus, kita buat SK guru magang/ percobaan selama enam bulan paling lama setahun. Apabila selama satu tahun guru tidak bermasalah, maka akan kita buat SK sebagai guru tetap”*.<sup>9</sup> Para pelamar mendapatkan informasi melalui e-mail untuk berkumpul di sekolah dan mendapatkan surat mengenai kelulusan. Apabila dinyatakan lulus, maka akan dibuatkan SK guru magang selama enam bulan dan paling lama setahun. Jika guru tersebut tidak bermasalah, maka akan dibuatkan SK sebagai guru tetap.

d) Place (penempatan)

Mengenai penempatan, pak Qodri menjelaskan *“saya mempunyai moto the right man the right place. Orang-orang yang mempunyai kemampuan di bidang tertentu, akan ditempatkan di bidang yang dibutuhkan. Orang-orang yang mempunyai komitmen yang lain daripada yang lain akan diberi semacam sebuah penempatan yang istimewa”*.<sup>10</sup> Kepala sekolah mempunyai motto *the right man the right place* yang yaitu kepala sekolah menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat seperti

---

<sup>9</sup> Data hasil wawancara Lutfi Niam, S. Pd selaku staff rekrutmen/ guru mata pelajaran PAI , pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>10</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

orang-orang yang mempunyai kemampuan tertentu akan diberikan tempat yang istimewa serta orang-orang yang mempunyai kelayakan atau komitmen yang tinggi terhadap madrasah akan diberi penempatan yang istimewa. Orang yang mempunyai komitmen yang tinggi akan dijadikan sebagai waka-waka seperti pak Agus sebagai waka akademik, bu Erna sebagai waka sarana dan prasarana, bu Parti sebagai waka kesiswaan, dan bu Murni sebagai waka humas.

Perihal serupa pula disampaikan oleh pak Agus bahwa *“tenaga pendidik dalam mengajar harus tepat dengan jurusannya sesuai sesuai dengan keahlian pendidik tersebut. Penempatan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan madrasah. Tenaga matematik nya misalkan sekian kelas terus gurunya ada enam itu nanti kita bagi sesuai dengan perkelasnya masing-masing”*.<sup>11</sup> Guru yang mengajar harus sesuai dengan bidangnya dan penempatan dilakukan sesuai dengan kebutuhan madrasah.

Demikian juga dengan pendapat dari bu Erna, beliau mengatakan *“penempatan yang dilakukan sesuai dengan bidangnya. Misalnya ini sudah diatur dalam K13 bahwa guru swasta/ PNS mengajar minimal 24 jam pelajaran sesuai dengan bidangnya. Nanti baru bisa mendapatkan tunjangan sertifikasi. Guru-guru yang bersertifikasi otomatis dilihat dari kualitasnya sesuai dengan jurusannya dan sudah memiliki piagam, serta sudah ada bukti lolos melalui tahapan itu. Sertifikasi ini berarti bisa dikatakan untuk memenuhi kualitas guru, jadi tidak sembarangan harus sesuai dengan bidangnya”*.<sup>12</sup> Penempatan yang dilakukan sesuai dengan bidang guru tersebut. Apalagi sudah diatur dalam K13

---

<sup>11</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik/guru mata pelajaran PAI, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>12</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021



bahwa guru swasta maupun PNS mengajar minimal 24 jam pelajaran sesuai dengan bidangnya. dan baru bisa mendapatkan tunjangan sertifikasi. Guru-guru yang bersertifikasi otomatis dilihat dari kualitasnya sesuai dengan jurusannya dan sudah memiliki piagam, serta sudah ada bukti lolos melalui tahapan itu.

e) Penampilan kerja

Penampilan kerja amat diperlukan pendidik menjalankan kewajibannya di madrasah. Menurut pak Qodri *“standar kerja yang ditampilkan di madrasah sesuai dengan standar pendidikan. Jadi, dalam masalah kepegawaian baik itu tenaga pendidik atau tenaga kependidikan, ada rumusan-rumusan yang jelas. Terdapat tata tertib serta ada semacam pemahaman yang diakui sebagai pembiasaan. Peraturan-peraturan pemerintah itu sebagai ukuran sejauh mana nanti tampilan-tampilan itu akan bagus”*.<sup>13</sup> Penampilan kerja yang diterapkan di MAN 1 Pati sesuai dengan standar pendidikan serta peraturan pemerintah.

Hal serupa juga disampaikan oleh bu Erna *“kunci utama orang meyakinkan atau tidak itu dilihat dari penampilannya. Seperti peribahasa kehormatan fisik seseorang terletak pada pakaian atau penampilan yang dikenakan dan harga diri seseorang itu dapat dilihat dari cara dia berbicara”*.<sup>14</sup> Hal tersebut bisa ditanamkan di madrasah sebagai pembiasaan sehari-hari. Kompetensi guru pun itu juga bisa menunjukkan kemampuan, kualitas, kepribadian guru, karena guru mempunyai empat kompetensi yaitu kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik, dan profesional. Ini harus benar-benar ditampilkan untuk menunjukkan jati diri penampilannya supaya meyakinkan.

---

<sup>13</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>14</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021

Demikian juga dengan pendapat dari pak Agus, beliau mengatakan *“untuk pakaian itu menyesuaikan dengan aturan pemerintah mbak, semua guru baik negeri maupun swasta menyesuaikan tanpa terkecuali, misalkan kalau hari selasa pakai baju kewanag dan hari seterusnya pakai baju yang sudah ditentukan, dan itu berlaku untuk semua guru tanpa terkecuali dan alhamdulillah sudah diataati oleh semua guru”*.<sup>15</sup> Jadi, guru PNS maupun swasta pakaia nnya menyesuaikan dengan aturan pemerintah tanpa terkecuali.

Pelatihan dan pengembangan karier untuk meningkatkan profesionalitas

Terkait dengan pelatihan di MAN 1 Pati, Pak Qodri menuturkan *“hampir setiap tahun kita selalu mengagendakan pelatihan-pelatihan. Untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan itu contohnya ada yang namanya pelatihan penyusunan karya ilmiah untuk guru. Selain itu, ada penelitian tindakan kelas, kemudian tahun ini pembelajaran jarak jauh.”*.<sup>16</sup> Pelatihan-pelatihan di MAN 1 Pati selalu diagendakan hampir setiap tahun seperti pelatihan penyusunan karya ilmiah, penelitian tindakan kelas dan sebagainya.

Sedangkan pengembangan karir guru dalam meningkatkan profesionalitas menurut Pak Qodri *“melalui pelatihan-pelatihan dengan mulai asesmen-asesmen yang ada. Untuk pengiriman delegasi yang langsung menunjukkan karir misalnya kemarin ada diklat kepala madrasah, ada asesmen pengawas, ini semua kita ikuti. Guru- guru yang menurut ukuran madrasah itu sudah sesuai, akan kita usulkan dan tidak ada paksaan. Semuanya kita berikan peluang yang sama. Persoalannya ada*

---

<sup>15</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik/guru mata pelajaran PAI , pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>16</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

*yang mau dan ada yang tidak*".<sup>17</sup> Untuk mengembangkan guru dan karyawan melalui pengembangan karir guru untuk meningkatkan profesionalitas melalui pelatihan dengan mulai asesmen yang ada. Pengiriman delegasi yang menunjukkan karir misalnya diklat kepala madrasah serta guru yang menurut ukuran madrasah sudah sesuai akan diusulkan dan tidak ada paksaan.

Perihal yang serupa pula di informasikan oleh Bu Erna bahwa *"manajerialnya kepala madrasah di bawah pimpinan pak Qodri memang bagus. Bahkan ini juga nanti akan masuk penilaian kinerja kepala madrasah yang 4 tahunan. Ini sudah membuktikan bahwa di bawah arahan beliau, guru-guru diarahkan untuk meningkatkan kualitas antara lain mengadakan diklat bahkan kita mendatangkan diklat di tempat kerja. Diklat di tempat kerja itu biasanya kalau didiklatkan di balai diklat semarang"*.<sup>18</sup> Para guru diarahkan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas diantaranya mengikuti diklat di tempat kerja.

Jadi, menurut pemaparan bu Erna *"guru belum tentu setahun sekali mendapatkan kesempatan untuk ikut diklat. Tetapi dengan usaha dan pendekatan dari bapak kepala madrasah lobi dengan pihak widyaiswara, akhirnya bisa melaksanakan, bahkan setahun 3 kali diklat ditempat kerja. Kaitannya untuk meningkatkan potensi dari guru tersebut diadakan diklat mengenai penelitian tindakan kelas. Jadi memang didapatkan dari widyaiswara dari balai diklat semarang"*.<sup>19</sup> Madrasah mendatangkan diklat di tempat kerja setahun 3 kali dan didapatkan langsung dari widyaiswara dari balai diklat semarang.

---

<sup>17</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>18</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>19</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021

Bu Erna menambahkan “*pengembangan karir untuk meningkatkan profesionalitas adalah sesuai dengan profesi mengajar. Guru-guru harus dikirim. Misalnya diklat sesuai dengan bidangnya. Saya dulu pernah dikirim bimtek kebumian di laboratorium biologi di karangsambung Kebumen. Ini benar-benar sesuai profesinya. Saya guru geografi mempelajari tentang jenis batu-batuan dan dain-lain. Selain itu bagaimana membuat makalah ilmiah termasuk base practice dan sebagainya. Termasuk juga bagaimana penilaian di dalam pembelajaran. Ini ada diklat yang benar-benar digencarkan, terutama di masa pandemi ini, pelaksanaan webinar-webinar sangat banyak sekali*”.<sup>20</sup> Pengembangan karir untuk meningkatkan profesionalitas adalah sesuai dengan profesi mengajar misalkan diklat harus sesuai dengan bidangnya. Terutama pada masa pandemi ini banyak diklat yang digencarkan seperti pelaksanaan webinar-webinar dan sebagainya.

Demikian juga dengan pendapat dari pak Hono, beliau mengatakan “*terkait pembinaan peningkatan PNS agar tepat waktu ini setiap ada kesempatan pembinaan selalu diingatkan oleh kepala sekolah untuk on time. Bahkan waktu PTN terbatas/ uji coba PTN itu setiap hari. Kita tiap hari ada pembinaan. Untuk peningkatan tiap waktu itu tiap hari. Tetapi tetap saja namanya lembaga pasti ada pengecualian, khususon dan gak mungkin artinya yang penting ada perubahan yang lebih baik, yang baik dipertahankan jika ada kekurangan kita tingkatan, sehingga bisa on time tepat waktu di sini*”.<sup>21</sup> Agar pembinaan peningkatan PNS di MAN 1 Pati tepat waktu, setiap ada kesempatan

---

<sup>20</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>21</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

pembinaan selalu diingatkan oleh kepala sekolah untuk *on time*.

Pak Hono menambahkan bahwa “*Apapun yang dibutuhkan baik PNS atau non pns asalkan tidak keluar dari jalur hukum yang berlaku, madrasah mensupport sepenuhnya baik untuk pemenuhan sertifikasi, portofolio, kenaikan pangkat ini selalu kita kawal, tidak serta merta kita lepas. Tahun kemarin ada sekitar 21 guru kenaikan pangkat ke 3 B ke 3 C dsb. Ini juga butuh portofolio untuk kenaikan pangkat sekaligus untuk menunjang sertifikasi yang sekarang sertifikasi itu tidak ada dan menjadi tukin*”.<sup>22</sup> Madrasah sepenuhnya mensupport untuk pemenuhan sertifikasi, portofolio, kenaikan pangkat dan selalu dikawal.

Pengkaderan di MAN 1 Pati menurut pak Hono “*disini pengkaderan mestinya mempersiapkan mereka untuk misalkan waka suatu saat ada rotasi atau rolling maka dari tim tadi harapannya bisa mengerjakan tugas-tugas waka tadi berarti tidak tiap tahun, bisa dalam waktu 1 atau 2 tahun tergantung bagaimana kinerja dari masing-masing waka atau wali kelas, bisa jadi pindah sekolah itu mau tidak mau harus ganti wali kelas atau mungkin waka sekalipun juga harus segera diganti segera diisi ndak mungkin mengosongkan tugas tambahan sebagai wali kelas ataupun wakil kepala harus ada yg mengganti*”.<sup>23</sup> Untuk pengkaderan di MAN 1 Pati ini berarti mempersiapkan jika suatu saat misalkan waka ada rotasi atau rolling bahkan mutasi sehingga harus segera diganti dan tidak mengosongkan tugas tambahan sebagai waka maupun wali kelas.

---

<sup>22</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

<sup>23</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

Pak hono menambahkan “*untuk guru berprestasi di luar madrasah Ini kita dukung sepenuhnya prestasi di luar sekolah contohnya semua guru didorong untuk kesana. Even-even yang ada di luar sana apalagi di masa pandemi sepanjang tidak mengganggu kinerja madrasah mendukung dan mendorong untuk mengikuti kegiatan tersebut. Kemarin ada lomba vlog, kegiatan guru berprestasi, ada yg ngawal anak. Madrasah mendukung*”.<sup>24</sup> Madrasah sepenuhnya mensupport guru yang berprestasi dan membimbing anak berprestasi serta memberikan kesempatan kepada para guru untuk berprestasi diluar madrasah dengan mengikuti lomba ketika ada even-even di luar madrasah.

f) Kompensasi

Mengenai kompensasi di MAN 1 Pati, pak Qodri menjelaskan “*Kompensasi yang berlaku akan kita buat secara adil. Artinya, para guru yang mempunyai dharma bakti serta kelayakan yang tinggi terhadap MAN 1 Pati, mereka akan ditempatkan pada posisi yang istimewa sebagai bentuk penghargaan. Guru yang mempunyai dharma bakti dan kelayakan yang tinggi tersebut kita jadikan sebagai waka-waka dan dua puluh lima orang lainnya yang kita bentuk menjadi sebuah struktur organisasi*”.<sup>25</sup> Kompensasi yang berlaku di madrasah dibuat secara adil serta guru yang mempunyai dharma bakti serta kelayakan, akan diberikan penghargaan. Guru yang mempunyai dharma bakti dan kelayakan yang tinggi tersebut akan dijadikan sebagai waka-waka dan dua puluh lima orang lainnya yang dibentuk menjadi sebuah struktur organisasi. orang-orang tersebut yang mendapat kepercayaan dari kepala sekolah sehingga

---

<sup>24</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

<sup>25</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

harus bertanggung jawab serta menjalankan amanat dengan sungguh-sungguh.

Hal tersebut juga disampaikan oleh pak Hono *“Tidak ada kiat-kiat khusus mengikat guru honorer. Kebebasan mereka tetap kita berikan. Misalkan ada satu kesempatan lowongan pekerjaan mungkin lebih baik misalkan lewat jalur CPNS tetap madrasah akan mengizinkan. Tidak ada istilah mengikat guru honorer. Intinya, apabila sudah komitmen dengan madrasah guru honorer harus siap bekerja di MAN dan siap berjabaku untuk kepentingan madrasah. tapi untuk mengikat tidak ada. Misalkan guru seenaknya sendiri jelas kita pikir-pikir. Seperti mereka masuk kesini mereka melewati berbagai ujian, tidak serta merta memasukkan lowongan”*.<sup>26</sup> Tidak ada kiat-kiat atau upaya khusus mengikat guru honorer, serta pihak madrasah memberikan kebebasan kepada guru honorer misalkan memilih lowongan yang lebih baik seperti CPNS dan sebagainya. Akan tetapi, apabila sudah komitmen dengan madrasah, guru honorer harus siap dan berpartisipasi serta loyal terhadap madrasah.

Pak Hono juga menambahkan *“ada standar tersendiri sebelum kerja disini yang akan guru honorer terima saat mereka bekerja. Tidak ada tawar menawar, kita dari madrasah kuatnya segini sekian rupiah. Madrasah tidak menutup mata terkait kesejahteraan, apabila berkompeten berprestasi kita memberikan reward juga berlaku untuk semua guru. event lomba guru berprestasi, kemudian membimbing siswa berprestasi, madrasah mengapresiasi dan memberikan reward kepada mereka ini bentuk perhatian madrasah kepada guru. reward untuk guru berupa piagam/ bentuk lain yg tidak bisa saya sebutkan nominalnya. Semacam tidak harus berupa nomial toh hanya*

---

<sup>26</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

*untuk orang-orang tertentu saja ”.<sup>27</sup> Apabila guru berprestasi dan berhasil membimbing siswa berprestasi, madrasah akan mengapresiasi dan memberikan *reward* sebagai bentuk perhatian madrasah kepada guru tersebut. Adapun *reward* tersebut dalam berupa piagam maupun bentuk lain. Sedangkan nominalnya tidak disebutkan oleh narasumber.*

Demikian juga dengan pendapat dari pak Agus, beliau mengatakan “*kompensasi yang berlaku sesuai dengan aturan negara. Guru PNS sudah ada aturannya sendiri dan guru swasta honorernya menyesuaikan. Per jamnya sudah kita tentukan, kalau bisa jangan di bawah UMR. Guru PNS itu sekitar 5 juta dan swasta sekitar 1, 5 juta*”.<sup>28</sup> Pernyataan tersebut dapat diketahui kompensasi yang berlaku sesuai dengan aturan negara. Guru PNS maupun swasta sudah ada aturannya.

Perihal yang serupa pula di informasikan oleh Bu Rizki selaku guru di MAN 1 Pati “*kalau yang PNS dapat gaji dari pemerintah, kalau yang swasta dari komite sini dan ada bantuan dari kemenag juga. Selain di luar itu misalnya kalau ada tugas-tugas tambahan mengajar ekstrakurikuler itu ada feenya. Kalau saya swasta sekitar 1,5 juta nan mbak*”.<sup>29</sup> Guru PNS mendapatkan gaji dari pemerintah sedangkan guru swasta dari komite madrasah, serta jika ada tambahan mengajar seperti ekstrakurikuler ada tambahan gaji.

Hal serupa juga dijelaskan oleh bu Erna “*Kalau kita berhasil membimbing anak meraih juara MAN itu tidak tanggung-tanggung untuk memberikan reward/ rangsangan. Akan tetapi,*

---

<sup>27</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

<sup>28</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>29</sup> Data hasil wawancara Rizki Astianida, S. Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 25 Mei 2021



*hadiah sifatnya untuk membina, melatih, agar termotivasi. Walaupun kalau dilihat dari nominalnya tidak begitu besar, tetapi makna dari pemberian itu memicu semangat. Misal guru olahraga pas lomba sepak bola di stasiun joyo kusumo kemarin dan berhasil meraih juara 1 itu menunjukkan kebanggaan sehingga pak Pujiono selaku pelatih dan guru olahraga ya sepentasnya untuk mendapatkan imbalan berupa ucapan dan berupa nominal istilahnya tali kasih. Guru rajin biar senang, seperti itu mbak”.*<sup>30</sup> Apabila guru berhasil membimbing siswa meraih juara, guru yang membimbing tersebut akan diberi *reward* sebagai tali kasih yang sifatnya untuk memotivasi, walaupun nominalnya tidak terlalu besar, akan tetapi makna dari pemberian tersebut akan memicu semangat. Sedangkan nominalnya tidak disebutkan oleh narasumber.

Demikian juga dengan pendapat dari pak Holik *”guru yang berprestasi di MAN itu biasanya dikasih reward berupa ucapan dan nominal oleh kepala madrasah. Contohnya itu bu susi susanti juara vlog tingkat karesidenan. Selain itu ada pak lutfi penulis buku tingkat nasional dapat laptop dari kantor kenmenag. Dan juga ada hadiah tersendiri dari kepala sekolah serta dikasih motivasi-motivasi”.*<sup>31</sup> Guru-guru yang berprestasi akan diberi *reward* berupa ucapan dan nominal oleh kepala madrasah. selain itu, misalkan juara penulis buku tingkat nasional dikasih laptop dari kemenag serta dikasih motivasi-motivasi. Sedangkan nominalnya tidak disebutkan oleh narasumber

g) Keselamatan kerja

Untuk keselamatan kerja Menurut pak Qodri *“Disaat masa pandemi seperti ini harus*

---

<sup>30</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>31</sup> Data hasil wawancara Abdul Holik, S.Pd. selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 25 Mei 2021

*selalu mengutamakan kualitas keselamatan kerja guru dan tenaga kependidikan, semua guru harus taat dengan protokol kesehatan 5 M (Memakai masker, Mencuci tangan dengan sabun, Menjaga jarak, Menghindari kerumunan serta Menghindari mobilitas). Ditambah lagi dengan pembinaan-pembinaan agar selalu mengutamakan keselamatan, kesehatan para tenaga pendidik yang ada di MAN 1 Pati”.*<sup>32</sup> Pada saat pandemi sekarang ini harus selalu mengutamakan kualitas keselamatan kerja guru serta harus taat dengan protokol kesehatan 5 M ditambah lagi dengan pembinaan-pembinaan agar selalu mengutamakan keselamatan, kesehatan tenaga pendidik di MAN 1 Pati.

Hal yang sama juga disampaikan oleh bu Erna *“di saat masa pandemi ini, para guru harus waspada karena serangan penyakit virus ini tidak kelihatan. Semua guru harus taat pada protokol kesehatan. Di madrasah sudah disediakan hand sanitizer disetiap ruang termasuk guru harus membawa sendiri-sendiri. Setiap ruang ada wastafel dan air untuk cuci tangan. Ada ruang isolasi untuk jaga-jaga kalau misalkan ada yang sakit atau ada gejala-gejala langsung berhubungan dengan puskesmas Margorejo”.*<sup>33</sup> Harus selalu waspada terhadap virus yang tidak kelihatan wujudnya. Semua guru harus menaati protokol kesehatan dengan selalu cuci tangan, mengenakan masker, melindungi jarak, menjauhi gerombolan, serta guru wajib membawa hand sanitizer sendiri-sendiri.

Demikian juga dengan pendapat dari pak Agus, beliau mengatakan *“ untuk keselamatan kerja ini ya mbak, apalagi di masa pandemi ini, kita ini selalu dihimbau oleh kepala sekolah untuk selalu*

---

<sup>32</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>33</sup> Data hasil wawancara Erna Pratiwi, S.Pd selaku Waka Sarana Prasarana, pada tanggal 03 Mei 2021

*mematuhi protokol kesehatan. Para guru di sini membawa hand sanitizer dan selalu memakai masker dan itu wajib. Jadi disini kita semua taat terhadap peraturan demi kesehatan semua guru-guru.”<sup>34</sup> Para guru selalu dihimbau oleh kepala sekolah buat senantiasa menaati aturan kesehatan dengan mengenakan masker, membawa *hand sanitizer*, dan sebagainya, terutama di masa pandemi ini demi keselamatan bersama.*

h) Kelanjutan (pensiun)

Terkait dengan pensiun ini pak Hono menjelaskan *“perencanaan kompensasi untuk guru yang sudah pensiun, mutasi dan sebagainya ini untuk bahasanya kompensasi tidak ada. Bahasanya bukan kompensasi tapi sebagai tali asih itu ada cuma menyesuaikan dengan kondisi yang ada di madrasah, mungkin apa tidak, apabila tidak mungkin ya sudah tidak akan ada masalah tali asih”<sup>35</sup>. Kompensasi di MAN 1 Pati istilahnya adalah sebagai tali asih. Perencanaan kompensasi di MAN 1 Pati menyesuaikan dengan kondisi yang ada memungkinkan atau tidak. Apabila tidak memungkinkan, maka tidak akan ada kompensasi atau tali asih.*

Pak Hono juga menambahkan *“dari madrasah memperhitungkan juga. Etikanya itu semacam tali kasih sebagai bentuk terimakasih madrasah atas jeripayah beliau-beliau yang sudah purna. itupun tidak membebani anggaran dari madrasah menyesuaikan saja gak mungkin mengada-ngada nanti bahaya melanggar aturan. Salah satu alesan yang keluar karena pensiun. Tahun ini insyaallah ada 2 yang pensiun. Kemarin mutasi besar-besaran*

---

<sup>34</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>35</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

*atau pindah tempat tugas ada 5 guru*".<sup>36</sup> Madrasah tetap memberikan dan mengupayakan adanya kompensasi atau tali asih sebagai bentuk terimakasih kepada guru-guru yang sudah purna, serta hal tersebut tidak membebani anggaran madrasah.

## 2. Upaya-Upaya Manajemen dalam Menumbuhkan Komitmen Para Guru Terhadap Pekerjaan dan Organisasi

Bersumber pada riset yang sudah penulis laksanakan, didapat hasil wawancara tentang upaya-upaya manajemen dalam menumbuhkan komitmen para guru terhadap pekerjaan dan organisasi di MAN 1 Pati antara lain sebagai berikut :

Upaya kepala sekolah dalam menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi kepala sekolah menurut penjelasan pak Qodri *"kita memberdayakan guru-guru yang masih muda dan sepuh, misalkan guru yang masih muda kaya akan tenaga, tetapi rendah akan pengalaman, begitu juga dengan guru yang sepuh kaya akan pengalaman dan menurunnya tenaga sehingga dikolaborasikan"*. Guru yang masih muda diandalkan dan diterjunkan dalam hal IT karena biasanya guru muda lebih disiplin, rajin, cekatan, serta menguasai dalam hal teknologi. sedangkan guru yang sepuh atau senior memberikan arahan-arahan serta motivasi dari belakang.

Selain itu menurut pak Qodri *"kita memberikan rasa aman, nyaman, tenang serta beraktualisasi diri. Kita memberikan sebuah kunci untuk guru dimana guru agar dapat berkarya baik dan sesuai kemampuannya. Konsep yang penting dan utama adalah memberikan fasilitas bagi guru baik berupa sarana dan prasarana yang memadai di sekolahan dan guru maupun pegawainya dibuat senyaman mungkin agar betah dan nyaman dan betah di sekolah, yang kedua yaitu memberikan pelatihan-*

---

<sup>36</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

*pelatihan seperti seminar, diklat, dan sebagainya untuk guru untuk meningkatkan kualitas guru serta pemberian tugas sesuai dengan kompetensi guru*".<sup>37</sup> Upaya kepala sekolah agar guru tetap nyaman di sekolah adalah dengan memberikan rasa aman, nyaman, tentram, serta beraktualisasi diri, memberikan fasilitas berupa sarana prasarana yang memadai di sekolah. Selain itu memberikan pelatihan-pelatihan seperti seminar, diklat, dan sebagainya.

Tidak hanya itu, usaha kepala sekolah dalam mensejahterakan guru merupakan *"kita memberikan reward kepada para guru yang berprestasi serta telah memberikan jasa besarnya kepada madrasah. Kita memberikan reward ada beberapa macam. Misalnya guru yang berprestasi dan berhasil membawa anak didik ke tingkat juara seperti pak misbah yang melatih qori' dan tahfidz. pak lutfi penulis buku tingkat nasional dapat laptop dari kantor kenmenag, Bu ika karya ilmiah dan lain-lain."*<sup>38</sup> Guru-guru tersebut akan diberikan ucapan selamat, kemudian diberikan uang pembinaan. Walaupun uang pembinaan mungkin tidak seberapa, tetapi itu suatu bentuk apresiasi kepala sekolah memperhatikan guru-gurunya terutama kontribusi terhadap madrasah.

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh pak Holik bahwa *"kepala sekolah dalam mensejahterakan guru bukan hanya dari materi saja melainkan dari segi kenyamanan, ketentraman dalam pemberian tugas-tugas kepala sekolah"*.<sup>39</sup> Pernyataan tersebut bisa dikenal kalau usaha kepala sekolah dalam tingkatkan kesejahteraan guru untuk guru dan karyawan dari segi fasilitas, gaji, serta tindakan

---

<sup>37</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>38</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>39</sup> Data hasil wawancara Abdul Holik, S.Pd. selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 25 Mei 2021

secara merata dan adil sesuai dengan pekerjaan tanpa membeda-bedakan orangnya.

Pak agus juga mengungkapkan bahwa *“Banyak sekali upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kesejahteraan guru seperti memperhatikan kondisi ruangan kerja yang nyaman seperti fasilitas sarana prasarana yang memadai agar guru-guru betah. Selain itu guru yang berprestasi diberikan penghargaan oleh kepala sekolah seperti bu ika juara lomba karya ilmiah, pak luthfi penulis buku tingkat nasional, dan lainnya. Guru-guru tersebut diberi hadiah berupa ucapan selamat dan berupa nominal yang sepiantasnya.”*<sup>40</sup> upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kesejahteraan guru yaitu dengan memperhatikan kondisi ruangan kerja yang nyaman seperti fasilitas sarana prasarana yang memadai serta membagikan reward pada guru-guru yang berprestasi.

Selain itu upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kesejahteraan para guru yaitu *“kita mengirim para guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan diklat sesuai bidangnya masing-masing guru, bahkan madrasah mendatangkan diklat di tempat kerja setahun 3 kali”*.<sup>41</sup> Selanjutnya membagikan peluang pada para guru buat meneruskan pendidikannya dan melangsungkan rapat guru tiap semester buat menilai kemampuan guru sekalian membagikan arahan- bimbingan kepada target yang belum berhasil.

Hal tersebut juga disampaikan oleh bu Rizki bahwa upaya kepala sekolah dalam mensejahterakan guru *“memberikan fasilitas yang memadai, kemudian selain itu diadakannya pelatihan-pelatihan bagi guru swasta sesuai dengan bidangnya, karena penataran pembibitan ini hendak amat menolong para guru*

---

<sup>40</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>41</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

*dalam tingkatkan kompetensi*". Pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa upaya kepala sekolah dalam mensejahterakan guru ini dengan memberikan fasilitas yang memadai, serta pelatihan-pelatihan.

Selanjutnya upaya kepala sekolah dalam menumbuhkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi adalah dengan mengadakan supervisi. Menurut penuturan pak Qodri bahwa "*pelaksanaan supervisi kami lakukan setiap awal tahun melakukan perencanaan. Biasanya dilakukan satu semester satu kali di bulan akhir seperti Mei atau Juni dan di bulan Oktober atau November*".<sup>42</sup> Kepala sekolah melakukan supervisi setiap awal tahun melakukan perencanaan yaitu dibulan Mei atau Juni dan di bulan Oktober atau November.

Supervisi untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menurut pak Hono "*sebelum melakukan supervisi itu membuat perencanaan yang diaktualisasikan dalam bentuk program supervisi. Kita programkan apa saja yang akan dikerjakan kepala madrasah untuk melakukan supervisi kepada tenaga pendidik guru/ kependidikan TU. Itu diplanning dan yang perlu dicatat bahwa tidak semua guru disupervisi oleh kepala madrasah ada aturan yang membatasi*".<sup>43</sup> Satu supervisor mensupervisi maksimum 8 guru. Jumlah tahun kemarin 64, tahun ini 71. Kepala sekolah tidak mungkin mensupervisi semua guru akhirnya ada pendelegasian dan waka-waka, senior yang sudah disupervisi oleh kepala madrasah.

Menurut pak Hono "*untuk melaksanakannya kan koordinasi dengan bagian kurikulum untuk membuat jadwal walaupun PJJ (Pembelajaran jarak jauh), jadinya dibuat dulu dan tidak semua program terealisasi mungkin karena ada faktor-faktor yang*

---

<sup>42</sup> Data hasil wawancara Moh Kodri, S.Pd selaku Kepala Madrasah, pada tanggal 27 April 2021

<sup>43</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

*sangat krusial. Misalkan ada yang sakit kan tidak mungkin disupervisi sehingga ada jadwal yang kosong. Setelah ini ada laporan kegiatannya dan evaluasi hasilnya tadi kekurangannya dimana kelebihannya dimana, kemudian ada program tindak lanjut bisa dilakukan saat ini, apa yang dilakukan guru saat melaksanakan supervisi ini biasanya ada beberapa guru yang mungkin ada beberapa catatan melalui supervisor dan diundang khusus yang terkait masalahnya mungkin metode, model, cara penyampaian dipaparkan saat audien dengan klien dengan supervisor. Tindak lanjut mengurai dari evaluasi tadi. Tergantung evaluasinya ada yang sudah bagus perlu kita berikan reward juga”.*<sup>44</sup> Tidak semua guru disupervisi karena ada beberapa faktor seperti sakit, dan sebagainya. Apabila guru yang mempunyai catatan akan diundang khusus dan diberi arahan oleh supervisor terkait masalahnya tentang metode, model, cara penyampaian, dan sebagainya.

Hal serupa juga disampaikan oleh pak Agus bahwa *“sebenarnya supervisi itu kewajiban kepala sekolah. Akan tetapi tidak mungkin ditangani sendiri. Bapak kepala sekolah mensupervisi para waka, selanjutnya waka mensupervisi guru. secara umum dibagi dan disesuaikan dengan jurusannya masing-masing. Mensupervisi itu gunanya untuk membantu bapak kepala sekolah agar pelaksanaan supervisi itu bisa terlaksana dengan baik. Biasanya dilaksanakan tiap semester”.*<sup>45</sup> Kepala sekolah mensupervisi para waka kemudian waka mensupervisi para guru dan disesuaikan dengan jurusan masing-masing.

Pak Agus juga menambahkan *“Pelaksanaan supervisi di MAN 1 Pati menyesuaikan jadwal pelajaran sesuai jadwal semester kemudian yang dibicarakan dalam koordinasi dengan guru setelah*

---

<sup>44</sup> Data hasil wawancara Moh. Suhono, S.Pd selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 04 Mei 2021

<sup>45</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik, pada tanggal 03 Mei 2021



*pelaksanaan supervisi yaitu cara mengajar, persiapannya, perangkat pengajarannya, kemudian pengajarannya. Guru yang dibawah harapan tidak banyak sekitar ada 2/3 orang. Rata-rata guru setelah dievaluasi bisa intropeksi diri memperbaiki dirinya agar lebih baik lagi”.*<sup>46</sup> Supervisi dilaksanakan sesuai jadwal semester dan yang dibicarakan terkait cara mengajar, perangkat pengajarannya, dan lain sebagainya.

### **3. Faktor-Faktor Apa yang Dominan Menumbuhkan Komitmen Para Guru Terhadap Pekerjaan dan Organisasi**

Menurut pemaparan bu Rizki bahwa *“alasan untuk tetap mempertahankan diri dalam organisasi, serta faktor yang mendominasi adalah karena memang pengen jadi guru dan itu sudah menjadi cita-cita dari kecil, ketika kita diberikan kesempatan disini ya harus kita jalankan amanah itu sebaik mungkin. Tetap dijalankan sesuai komitmen di awal tadi. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif, sarana serta alat infrastruktur yang mensupport, alhasil membuat saya nyaman disini”.*<sup>47</sup> Faktor yang mendominasi adalah faktor organisasional yang meliputi lingkup kerja yang mendukung, rasa nyaman, fasilitas sarana dan prasarana yang memadai serta cita-cita dari guru tersebut.

Pak Holik juga memaparkan bahwa alasan mempertahankan diri dalam organisasi serta faktor yang mendominasi adalah *“karena suasana kerja yang nyaman dan fasilitas yang memadai serta guru-guru nya yang baik, humble, dan menyenangkan. Selain itu juga ada pelatihan-pelatihan untuk mrningkatkan kualitas diri seperti pelatihan penyusunan karya ilmiah untuk guru, ada penelitian tindakan kelas, kemudian tahun ini pembelajaran*

---

<sup>46</sup> Data hasil wawancara Drs. Agus Akhmadi selaku Waka Akademik, pada tanggal 03 Mei 2021

<sup>47</sup> Data hasil wawancara Rizki Astianida, S. Pd. selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 25 Mei 2021

*jarak jauh, serta guru yang berprestasi itu dikasih reward oleh madrasah untuk memicu semangat guru*”.<sup>48</sup> Faktor yang mendominasi adalah faktor organisasional yaitu lingkungan kerja serta diadakannya pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan potensi guru, serta pemberian *reward* oleh madrasah untuk memicu semangat guru.

Bu Asna juga memaparkan memaparkan bahwa alasan mempertahankan diri dalam organisasi serta faktor yang mendominasi adalah *“karena memang keinginan atau pilihan hidup saya sendiri setelah melalui beberapa pertimbangan untuk bekerja menjadi guru dan Alhamdulillah ketrima di sini. Serta guru disini saling mensupport, guru senior memberikan arahan dan motivasi kepada guru senior sehingga saya mersa nyaman disini juga termasuk guru baru dan baru beberapa bulan di sini, sehingga juga beradaptasi dengan lingkungan sekolah. harapan bu Asna agar menjadi guru tetap disini”*.<sup>49</sup> Faktor yang mendominasi adalah faktor personal yaitu guru yang senior memberikan arahan serta motivasi kepada guru yang muda.

### C. Analisis Data Penelitian

Analisis merupakan cara atau upaya yang dilakukan guna mengolah data menjadi informasi agar dapat dimengerti serta berguna dalam mencari solusi permasalahan, terutama yang berkaitan dengan masalah di dalam penelitian. Analisis ialah mengolah data yang telah digabungkan guna memastikan kesimpulan yang didukung data. Selanjutnya data dikumpulkan, berikutnya peneliti melaksanakan pengolahan terhadap data-data itu.

Terkait permasalahan yang terjadi di MAN 1 Pati yaitu beberapa guru hanya menggunakan metode ceramah sehingga pelajaran terasa kurang menarik, dan akhirnya siswa menjadi

---

<sup>48</sup> Data hasil wawancara Abdul Holik, S.Pd. selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 25 Mei 2021

<sup>49</sup> Data hasil wawancara Ainuz Zahroh Asna, S.Pd. selaku guru di MAN 1 Pati, pada tanggal 25 Mei 2021

jenuh dan kurang memperhatikan, kemudian rendahnya tingkat disiplin guru serta terjadinya miskomunikasi. Terdapat beberapa guru yang datang terlambat masuk. Selanjutnya kurangnya jumlah guru mata pelajaran membuat guru kewalahan mengajar di beberapa kelas.

Adapun Implementasi manajemen sumber daya manusia di MAN 1 Pati terkait permasalahan tersebut yaitu : perencanaan yaitu kepala sekolah setiap akhir tahun melakukan perencanaan seperti mengadakan evaluasi diri madrasah dan analisis terkait apapun yang diperlukan di madrasah termasuk kebutuhan tenaga pendidik maupun kependidikan. Terkait dengan kualitas standar nasional pendidik minimal guru S1 sesuai dengan mapel yang dibutuhkan, sedangkan tenaga kependidikan sesuai dengan peruntukannya. Misalnya kalau guru perpustakaan minimal jurusannya D2.

Untuk perencanaan jangka pendek dikerjakan setiap tahun rencana kerja. Prota yang ada di kurikulum itu misalkan program tengah semester, kemudian ada program harian guru ngajar itu nanti terformulasi dalam program selama satu tahun, maka programnya tahunan, sedangkan Jangka menengah ini dalam renstra (rencana strategis) ini durasinya 5 tahunan. Sedangkan jangka panjang terangkum dalam rencana pengembangan madrasah/ RPM durasi waktunya 15 – 20 tahun. Tdak hanya pendidik, tapi semuanya terangkum di sana, termasuk bagaimana proyeksi siswa, harapan kedepan seperti apa ini terangkum dalam satu rencana. Perencanaan dan dokumen menyesuaikan jangka waktunya.

Perencanaan di MAN 1 Pati dilakukan setidaknya dengan tujuan guna memastikan kualitas ataupun kuantitas guru, supaya tidak tumpang tindih. Setelah hasil analisis diketahui, madrasah akan mengadakan rapat dalam rangka mengusulkan perencanaan tenaga pendidik. Tujuannya adalah supaya perencanaannya berjalan dengan jelas, terencana dan sesuai dengan kebutuhan di MAN 1 Pati.

Selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Nawawi “*perencanaan sumber daya manusia yang mengarah pada hasil analisa pekerjaan, supaya pekerja yang dibutuhkan bisa dipenuhi dari segi kuantitatif ataupun kualitatif*”. Dalam organisasi sekolah, supaya mendapatkan tenaga pendidik

maupun kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, hal yang wajib dicermati ialah mempunyai tujuan serta sasaran yang akan dicapai, memiliki kemampuan dan perlu kebijakan yang jelas. Misalnya tentang terdapatnya lowongan pekerjaan, serta pengisian kedudukan.<sup>50</sup>

Jadi, dalam sebuah manajemen tenaga pendidik diperlukan perencanaan yang bagus. Perencanaan sumber daya manusia penting terkait penentuan kebutuhan dari segi jumlah ataupun kualifikasi dalam menyelenggarakan kegiatan target program sekolah yang bagus untuk masa depan sekolah. Oleh sebab itu, dibutuhkan manajemen perencanaan yang baik dan matang supaya memperoleh tenaga pendidik yang berkualitas dan sesuai kebutuhan yang ditetapkan.

Selanjutnya, sebelum pengadaan rekrutmen guru baru diputuskan, MAN 1 Pati melaksanakan analisa terlebih dulu guna memastikan apakah perlu diadakannya rekrutmen guru atau tidak. Selanjutnya, proses rekrutmen guru yang dilakukan MAN 1 Pati dilaksanakan oleh kepanitiaan yang dibentuk guna menangani kegiatan tersebut yang terdiri dari kepala madrasah sebagai penanggung jawab, ketua K TU, anggotanya beberapa guru, staff yang direkrut.

Setelah dianalisis kemudian diputuskan perlunya pengadaan guru baru, maka pihak sekolah dan tim rekrutmen akan menyebarkan informasi lowongan guru ke berbagai sumber seperti di sosial media misalkan *facebook* dan infomasi dari orang dalam atau lewat penyebaran informasi dari mulut ke mulut guru, kemudian diinformasikan jumlah dan jenis pekerjaan yang diperlukan, syarat-syarat yang wajib dipenuhi oleh pelamar, batas waktu pengiriman lamaran, dan jenis tes yang harus dilakukan oleh pelamar. Selanjutnya pelamar datang langsung ke sekolah serta pelamar menyerahkan CV mengenai dirinya beserta berkas-berkas yang lain.

Madrasah memberikan peluang dengan cara terbuka kepada para calon tenaga pendidik yang mempunyai keahlian

---

<sup>50</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Volume 5, No 2, September (2017): 167-168.

ataupun kompetensi dalam bidangnya guna mengajar di MAN 1 Pati sesuai dengan opsi yang dikehendaki dengan bersumber pada ketentuan serta syarat yang diberlakukan oleh madrasah.

Mengenai rekrutmen guru, sekolah menentukan kualifikasi mencakup: kualifikasi guru minimum S1, sesuai dengan latar belakang pendidik dan mata pelajaran yang diampu, mempunyai wawasan serta pengalaman yang diperlukan, dan lain-lain. Kualifikasi di MAN 1 Pati di atas, selaras dengan kualifikasi bagi Dosen AP-UNY ialah “mempunyai keahlian, pengalaman, menentukan usia, jenis kelamin, kondisi fisik, muka, dan karakter serta kepribadian calon pengajar”.<sup>51</sup> Dengan diadakannya perekrutan itu, pihak sekolah bisa memastikan kualifikasi yang dijadikan referensi untuk pendidik serta agar mendapatkan tenaga pendidik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh lembaga pendidikan.

Selanjutnya seleksi guru yaitu usaha guna memilih guru yang betul-betul mempunyai standar serta kualifikasi yang diperlukan sekolah. Seleksi guru dilaksanakan dengan cara semiformal dengan beberapa tahap yaitu seleksi administratif, tes tulis, tanya jawab, dan yang terakhir micro teaching.

Setelah pelamar menjalani berbagai tes seleksi selama kurang lebih dua hari, selanjutnya tim rekrutmen dan kepala madrasah berdiskusi untuk memutuskan hasil seleksi. Selanjutnya hasil seleksi disepakati oleh tim rekrutmen, kepala madrasah dan staf yang lainnya, sehingga dalam menentukan hasil seleksi sekolah harus cermat. Bagi madrasah dalam memutuskan hasil seleksi ijazah bukanlah hal mutlak yang menjadi standar kelulusan calon pelamar.

Kelulusan tetap bergantung pada skill dan kemahiran serta prestasi pelamar. Selain kemahiran calon pelamar dalam bidang studi yang akan diampu, madrasah juga memprioritaskan akhlak, agama, perilakunya, serta penampilannya, karena guru dituntut untuk mendidik dan membina siswa serta menjadi suri tauladan yang bagus di dalam kategori ataupun di luar kelas.

---

<sup>51</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta”, 169.

Selanjutnya hasil seleksi akan diinformasikan kepada seluruh pelamar dua hari setelah keputusan ditetapkan. Adapun cara menginformasikannya melalui *e-mail* untuk berkumpul di sekolah, kemudian mereka akan mendapat surat mengenai lulus atau tidaknya. Biasanya dikabari paling cepat dua hari dan paling lambat seminggu. Setelah dinyatakan lulus, maka sekolah akan membuat SK guru magang/ percobaan selama enam bulan paling lama setahun. Apabila selama satu tahun guru tidak bermasalah, maka akan dibuatkan SK sebagai guru tetap.

Senada dengan teori yang dipaparkan oleh W. F. Casio “*pemilihan ialah cara guna mendapatkan karyawan yang tepat dengan memutuskan diperoleh ataupun ditolak dalam menempati kedudukan ataupun profesi yang kosong*”. seleksi berarti memilah karyawan baru yang betul- betul mempunyai kualifikasi yang ditetapkan oleh organisasi.<sup>52</sup> Hal yang harus diperkirakan dalam pemilahan yaitu, analisa profesi yang hendak dipercayakan pelamar itu. persyaratan-persyaratan yang wajib dipenuhi oleh pelamar.<sup>53</sup>

Adapun penempatan yang diterapkan di MAN 1 Pati sudah sesuai dengan bidang dan latar pendidikan masing-masing guru. Sistem penempatan pendidik di MAN 1 Pati sudah memakai prinsip *the right man on the right place*, artinya kepala sekolah menempatkan tenaga pendidik yang tepat pada tempat yang tepat seperti orang-orang yang mempunyai kemampuan tertentu akan diberikan tempat yang istimewa, serta orang-orang yang mempunyai kelayakan atau komitmen yang tinggi terhadap madrasah akan diberi penempatan yang istimewa. Orang yang mempunyai komitmen yang tinggi serta loyal akan dijadikan sebagai waka-waka.

Sesuai dengan dosen AP-UNY “*prinsip dasar penempatan serta kemampuan karyawan merupakan kesesuaian kewajiban dengan kemampuan yang dimiliki*

---

<sup>52</sup> Fathor Rahman, “Implementasi Perencanaan, Rekrutmen, Dan Seleksi Guru Bahasa Arab”, 110-111.

<sup>53</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan 2*, 100.

*tenaga pendidik (the right man on the right place).*<sup>54</sup> Jika *the right man on the right place* ini betul-betul diperhatikan, maka dalam organisasi tersebut akan menghasilkan tenaga yang tepat, tangguh, serta memiliki etos kerja yang tinggi terhadap organisasinya<sup>55</sup>

Berikutnya, penampilan yang diterapkan di MAN 1 Pati sudahenuhi standar dasar penentuan kualifikasi guru yang sudah di tetapkan oleh sekolah serta standar pendidikan. Kunci utama seseorang meyakinkan atau tidaknya bisa dilihat dari penampilan orang tersebut karena kehormatan fisik seseorang terletak pada pakaian atau penampilan yang dikenakan dan harga diri seseorang itu dapat dilihat dari cara dia berbicara.

Penampilan merupakan cerminan dari sifat seorang guru, karena penampilan guru merupakan contoh bagi muridnya. Penampilan yang dimaksud disini adalah kepribadian atau totalitas dari seseorang yang terdiri dari unsur raga serta kejiwaan, dengan begitu dalam karakter terlihat dalam semua tindakan, aksi, yang ada dalam diri orang itu. Selaras dengan Mulyasa “*karakter yang wajib dipunyai oleh seseorang guru ialah beragama serta taqwa, berpemahaman pancasila, tanggung jawab, berkharisma, patuh, mengabdikan, serta menyayangi murid dan antusias dalam pendidikan*”.<sup>56</sup>

Tingkah laku ataupun akhlak guru ialah performa lain dari kepribadiannya. Tingkah laku guru dalam menghadapi masalah akan diamati, dicermati, serta dinilai pula oleh siswa. Oleh sebab itu, fungsi karakter guru ialah memiliki tindakan yang bagus, dalam artian bertingkah laku yang bagus ialah ketentuan jadi seorang guru, sebab akhlak guru penting dalam karakter pembelajaran anak didik.

Selanjutnya terkait pelatihan dan pengembangan tenaga pendidik sudah melakukan pelatihan dan pengembangan secara optimal. Hampir setiap tahun di MAN 1 Pati selalu

---

<sup>54</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, “Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta”, 170.

<sup>55</sup> Kompri, *Manajemen Pendidikan 2*, 101-103.

<sup>56</sup> Heriyansyah, “Guru adalah Manajer Sesungguhnya di Sekolah”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1, No.1, Januari (2018): 122.

mengagendakan pelatihan-pelatihan, seperti pelatihan penyusunan karya ilmiah untuk guru. Selain itu, ada penelitian tindakan kelas, seminar, kemudian tahun ini pembelajaran jarak jauh. Sedangkan kegiatan pengembangan tenaga pendidik yaitu dengan mengadakan pertemuan guru, pertemuan guru dalam rumpun mata pelajaran (MGMP), pengembangan diri dalam MGMP kemenag, serta serupanya.

Guru-guru diarahkan untuk meningkatkan kualitas antara lain mengadakan diklat bahkan mendatangkan diklat di tempat kerja. Diklat di tempat kerja biasanya jika didiklatkan di balai diklat Semarang, akan tetapi dengan usaha dan pendekatan dari kepala madrasah lobi dengan pihak widyaiswara, akhirnya bisa melaksanakan, bahkan setahun 3 kali diklat ditempat kerja. Kaitannya untuk meningkatkan potensi dari guru tersebut, maka diadakan diklat mengenai penelitian tindakan kelas serta mendatangkan langsung dari widyaiswara dari balai diklat Semarang.

Pengembangan karir untuk meningkatkan profesionalitas guru di MAN 1 Pati melalui pelatihan dengan mulai asesmen yang ada. Pengiriman delegasi yang menunjukkan karir misalnya diklat kepala madrasah serta guru yang menurut ukuran madrasah sudah sesuai akan diusulkan dan tidak ada paksaan serta diklat harus sesuai dengan bidangnya.

Terkait pembinaan peningkatan PNS di MAN 1 Pati agar tepat waktu yaitu setiap ada kesempatan pembinaan selalu diingatkan oleh kepala sekolah untuk *on time*. Pembinaan terkait peningkatan golongan, serta yang dibutuhkan baik PNS atau non PNS asalkan tidak keluar dari jalur hukum yang berlaku, madrasah mensupport sepenuhnya baik untuk pemenuhan sertifikasi, portofolio, kenaikan pangkat selalu di kawal. Tahun kemarin sekitar 21 guru naik pangkat ke 3 B ke 3 C dan sebagainya. Kenaikan pangkat sekaligus untuk menunjang sertifikasi membutuhkan portofolio. Seorang guru harus mengikuti PPG dan setiap waka disertai dengan beberapa tim yg *back up* pekerjaan waka, serta pekerjaan waka juga berat karena kepanjangan tangan dari kepala madrasah atau wali kelas serta setiap kali pembinaan selalu disinggung.



Pembinaan terkait pengkaderan masing-masing waka, wali kelas, dan lain-lain di MAN 1 Pati berarti mempersiapkan apabila suatu saat ada rotasi atau *rolling*, maka harapan dari tim bisa mengerjakan tugas-tugas waka. Pengkaderan dilaksanakan dalam kurun waktu satu atau dua tahun dan tergantung bagaimana kinerja dari masing-masing waka atau wali kelas. Ketika waka atau wali kelas ada yang pindah sekolah, maka harus segera diganti agar tidak mengosongkan tugas tambahan sebagai wakil kepala maupun wali kelas.

Selanjutnya untuk guru berprestasi di luar madrasah ini sepenuhnya didukung oleh madrasah. Ketika ada even di luar madrasah terutama di masa pandemi, sepanjang tidak mengganggu kinerja madrasah mendukung dan mendorong untuk mengikuti kegiatan tersebut. Misalkan untuk guru yang berprestasi kemarin ada lomba vlog, kemudian kegiatan guru berprestasi, ngawal anak hingga menjadi juara, dan dari madrasah sangat mendukung dan mengapresiasi.

Senada dengan teori yang diungkapkan oleh Chow *“training is an important investment in human capital to upgrade skill levels, and makes up for the lack of experienced and well-qualified staff.”* Pelatihan merupakan investasi penting bagi manusia untuk meng-upgrade tingkat keahlian, dan membuat staf memiliki pengalaman dan berkualitas baik.<sup>57</sup>

Pelatihan dan pengembangan guru memang harus selalu ditingkatkan dan sesering mungkin diselenggarakan seperti diklat dan sebagainya untuk meningkatkan kualitas para guru tersebut. Terutama guru yang gaptek agar selalu mengikuti pelatihan-pelatihan agar tidak tertinggal oleh guru-guru yang lainnya serta agar bisa meningkatkan kualitas diri.

Adapun kompensasi yang berlaku akan dibuat secara adil serta guru yang mempunyai dharma bakti serta kelayakan, akan diberikan penghargaan. Guru yang mempunyai dharma bakti dan kelayakan yang tinggi tersebut akan dijadikan sebagai waka-waka dan dua puluh lima orang lainnya yang dibentuk menjadi sebuah struktur organisasi. orang-orang

---

<sup>57</sup> Jauharotul Muniroh dan Muhyadi, *“Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta”*, 171.

tersebut yang mendapat kepercayaan dari kepala sekolah sehingga harus bertanggung jawab serta menjalankan amanah dengan sungguh-sungguh.

Apabila guru berhasil membimbing siswa meraih juara, guru yang membimbing tersebut akan diberi *reward* berupa ucapan selamat dan nominal sebagai tali kasih yang sifatnya untuk memotivasi. walaupun nominalnya tidak terlalu besar, akan tetapi makna dari pemberian tersebut akan memicu semangat.

Kompensasi yang berlaku di MAN 1 Pati tersebut sesuai dengan asas kompensasi yang dipaparkan oleh Hasibuan *“program kompensasi yang diberlakukan atas dasar seimbang serta pantas serta dengan mencermati hukum yang ditetapkan. Prinsip seimbang serta pantas wajib dicermati supaya pelayanan yang hendak diberikan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan”*.<sup>58</sup>

Selanjutnya keselamatan kerja di MAN 1 Pati pada saat pandemi sekarang ini, harus selalu mengutamakan kualitas keselamatan kerja guru, serta harus taat dengan prokes dengan Memakai masker, Mencuci tangan dengan sabun, Menjaga jarak, Menghindari kerumunan serta Menghindari mobilitas, serta pembinaan oleh kepala sekolah agar selalu mengutamakan keselamatan, kesehatan tenaga pendidik di MAN 1 Pati. Di madrasah sudah disediakan hand sanitizer disetiap ruang termasuk guru harus membawa sendiri-sendiri. Setiap ruang ada wastafel dan air untuk cuci tangan. Terdapat ruang isolasi untuk jaga-jaga jika misalkan ada yang sakit atau ada gejala-gejala langsung berhubungan dengan puskesmas Margorejo, serta melayangkan surat-surat untuk diadakan vaksin. Para guru sudah divaksin guna untuk persiapan pembelajaran tatap muka, jika memang diizinkan di bulan Juli.

Senada dengan teori yang dijelaskan oleh Suma'mur *“tujuan keselamatan kerja yakni melindungi pegawai dan orang lain dalam lingkup kerja dengan cara yang aman dan*

---

<sup>58</sup> Kus Daru Widayati, “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Jatiwaringin X Bekasi”, *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, Volume 3, No. 1 Maret (2019): 18.

*efisien*".<sup>59</sup> Sekolah harus memperhatikan keselamatan guru serta karyawan, terutama di saat masa pandemi ini supaya senantiasa menaati aturan kesehatan dengan senantiasa mengenakan masker, membersihkan tangan dengan sabun, melindungi jarak, menjauhi kerumunan, serta menjauhi mobilitas.

Selanjutnya perencanaan kompensasi untuk guru yang sudah pensiun, mutasi dan sebagainya di MAN 1 Pati ini bahasanya bukan kompensasi akan tetapi sebagai tali asih serta menyesuaikan dengan kondisi yang ada di madrasah, memungkinkan atau tidak, apabila tidak memungkinkan, maka tidak akan ada masalah tali kasih. Akan tetapi dari madrasah tetap memperhitungkan dan mengusahakan. Etikanya semacam tali kasih sebagai bentuk terimakasih madrasah atas jeripayah para guru yang sudah purna, serta hal tersebut tidak membebani anggaran dari madrasah. Salah satu alasan yang keluar karena pensiun dan tahun ini ada 2 guru yang pensiun, serta kemarin mutasi besar-besaran atau pindah tempat tugas ada 5 guru.

Pemberhentian atau pensiun merupakan guna operatif manajemen sumber daya manusia. Ada pula pemberhentian pegawai sudah diatur oleh hukum serta mengikat untuk industri atau pegawai. Pemberhentian ataupun separation ialah putusnya ikatan kegiatan seorang dari industri yang diakibatkan oleh kemauan pegawai, kemauan industri atau lembaga pendidikan, pensiun ataupun hal lain yang diatur oleh undang-undang.<sup>60</sup>

Berikutnya Komitmen ialah keinginan serta keahlian guru agar bisa menyelaraskan antara tindakan serta aksi dalam menciptakan tujuan sekolah dengan mengutamakan kebutuhan sekolah dari kebutuhan diri sendiri, orang, ataupun kalangan. Komitmen menyeimbangkan sikap individu dengan keinginan, prioritas, ataupun tujuan sekolah.

---

<sup>59</sup> Lestariani, dkk, "Penerapan Materi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) Terkait dengan Sikap dan Kompetensi Siswa Tata Boga SMK Negeri 1 Pogalan Trenggalek", *Jurnal Inovasi Penelitian*, Vol. 1, No. 6 November (2020): 2.

<sup>60</sup> Mila Badriah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 47.

Komitmen guru di MAN 1 Pati telah sesuai dengan indikator komitmen guru dimana terlihat dalam perilaku guru-guru yang mendorong percaya diri serta antusias dalam melaksanakan kewajiban mengarah ke arah yang lebih bagus. Adapun upaya-upaya manajemen dalam menumbuhkan komitmen para guru terhadap pekerjaan dan organisasi di MAN 1 Pati sudah cukup baik, yaitu kepala sekolah memberdayakan guru-guru yang masih muda dan sepuh, misalkan guru yang masih muda kaya akan tenaga, tetapi rendah akan pengalaman, begitu juga dengan guru yang sepuh kaya akan pengalaman dan menurunnya tenaga sehingga dikolaborasikan. Guru yang masih muda diandalkan dan diterjunkan dalam hal IT karena biasanya guru muda lebih disiplin, rajin, cekatan, serta menguasai dalam hal teknologi. Sedangkan guru yang sepuh atau senior memberikan arahan-arahan serta motivasi dari belakang. Selaras dengan teori bahwa usia memastikan sikap seseorang. Umur memastikan keahlian seseorang dalam bertugas, seperti ia merespon dorongan yang dilancarkan seseorang ataupun pihak lain.<sup>61</sup>

Adapun untuk memberdayakan guru yang sudah lama bekerja di madrasah ini kepala sekolah memberikan tempat atau posisi yang istimewa, karena guru yang sudah lama bekerja atau mengabdikan di madrasah cukup lama biasanya lebih tanggung jawab serta loyal terhadap madrasah daripada guru yang masih baru. Semakin lama guru tersebut mengabdikan di madrasah, maka semakin tinggi integritasnya terhadap madrasah, sehingga ditempatkan pada posisi yang istimewa seperti waka-waka dan lainnya. Senada dengan teori bahwa apabila individu sudah lama bekerja, maka semakin rendah keinginan pegawai meninggalkan pekerjaannya.<sup>62</sup> Akan tetapi, ketika seseorang sudah semakin lama bekerja akan timbul rasa bosan atau jenuh, apalagi konflik kepentingan itu muncul manakala ada rasa tidak nyaman.

---

<sup>61</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 72-73.

<sup>62</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 7.

Secara teori komitmen organisasi dapat digolongkan menjadi faktor personal. Faktor personal merupakan faktor yang berawal dari dalam karyawan ataupun guru selaku anggota organisasi.<sup>63</sup> Pada penelitian ini, penulis mengambil karakter pribadi/*personal character*. Karakter pribadi bagi pakar ialah karakter seorang ditetapkan oleh aspek generasi, lingkungan, serta aspek situasional.<sup>64</sup> Karakter pribadi itu merupakan karakter biografis mencakup: usia dan masa kerja. Dengan cara empiris dalam banyak permasalahan meyakinkan kalau umur memastikan sikap seseorang. Sedangkan masa kerja, banyak riset membuktikan apabila individu sudah lama bekerja di dalam sebuah organisasi/ lembaga, maka semakin rendah keinginan pegawai meninggalkan pekerjaannya.<sup>65</sup>

Selanjutnya, upaya kepala sekolah dalam menumbuhkan komitmen para guru terhadap pekerjaan dan organisasi adalah dengan memberikan penghargaan atau *reward* kepada para guru yang berprestasi serta guru yang mempunyai dharma bakti dan kelayakan yang tinggi terhadap MAN 1 Pati, mereka akan ditempatkan pada posisi yang istimewa sebagai bentuk penghargaan, seperti dipromosikan sebagai waka, dan lain-lain, kemudian dari segi fasilitas dan sarana prasarana yang memadai, gaji, serta tindakan secara merata dan adil sesuai dengan pekerjaan tanpa membedakan orangnya.

Selain itu, mengirim para guru guna ikut serta dalam pelatihan-pelatihan dan diklat sesuai bidangnya masing-masing guru serta madrasah mendatangkan diklat di tempat kerja tiga kali dalam setahun. Selanjutnya membagikan peluang pada para guru guna meneruskan pendidikannya ke tahapan yang lebih tinggi dan melangsungkan rapat guru tiap

---

<sup>63</sup> Rofiq Faudy Akbar, "Pengaruh Faktor Personal Terhadap Komitmen Organisasional Guru Madrasah", 3.

<sup>64</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, "*Studi Perilaku Guru( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*", 71.

<sup>65</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, "*Studi Perilaku Guru( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*", 72-74.

semester guna menilai kemampuan guru sekaligus memberi arahan- bimbingan atas target yang belum berhasil.

Selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Salancik “*segala kondisi kerja yang bisa menurunkan rasa tanggung jawab seseorang, maka dapat menurunkan komitmen mereka*”. Jadi, seluruh keadaan yang berhubungan dengan kondisi kerja, lingkup kegiatan, otonomi, maupun wewenang akan berdampak pada orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut<sup>66</sup>

Selanjutnya upaya kepala sekolah lainnya adalah dengan diadakannya supervisi di MAN 1 Pati yang dilakukan setiap awal tahun melakukan perencanaan. Biasanya dilakukan satu semester satu kali di bulan akhir seperti Mei atau Juni dan di bulan Oktober atau November. Kepala sekolah memprogramkan dan membuat *planning* apa saja yang akan dikerjakan untuk melakukan supervisi kepada tenaga pendidik guru/ kependidikan TU. Tidak semua guru disupervisi oleh kepala madrasah dan ada aturan yang membatasi. Satu supervisor mensupervisi maksimum 8 guru. Kepala sekolah tidak mungkin mensupervisi semua guru sehingga ada pendelegasian lewat waka-waka, senior, dan sebagainya, serta waka-waka tersebut sudah disupervisi terlebih dahulu oleh kepala madrasah.

Untuk pelaksanaannya koordinasi terlebih dahulu dengan bagian kurikulum untuk membuat jadwal. Terutama supervisi model daring seperti saat ini, supervisor diberi link zoom untuk bisa masuk ketika guru menerangkan, kemudian mendekati di sebelah guru tersebut. Selanjutnya dicek apakah ada daftar isi di supervisi, kemudian di pembukaan ada salam atau tidak dan lain-lain, kegiatan inti bagaimana mengajarnya lalu bagaimana keaktifan siswa dan sebagainya. Maka, hasilnya itu dijumlah akan menghasilkan nilai supervisi dan itu dilakukan oleh kepala sekolah, setelah itu nanti ada beberapa yang disupervisi, kemudian ada catatan sebagai bentuk evaluasi guru misalkan ada yang kurang pas,

---

<sup>66</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 78.

itu diingatkan secara halus supaya tidak menimbulkan kemarahan dan sebagainya.

Sejalan dengan teori Cohen yaitu, *to maximize worker's practice, clinical, and case management knowledge and skills, enable professional growth, and secure high professional levels of service to clients in accordance with biro policies and procedures*. Supervisi bertujuan guna mengoptimalkan penerapan profesi, klinik serta wawasan serta ketrampilan manajemen permasalahan, mengaktifkan perkembangan profesional serta menjamin layanan yang baik, sesuai dengan kebijaksanaan serta metode organisasi.<sup>67</sup>

Faktor utama dari aktivitas supervisi ialah interaksi antara supervisi serta orang yang disupervisi. Interaksi itu bagi Bordin yaitu supervisi dipusatkan pada 3 bagian meliputi; saling memahami tujuan serta organisasi serta kewajiban dan ikatan emosional yang tercipta antara supervisor serta orang yang disupervisi.<sup>68</sup>

Ditinjau dari komitmen organisasi, upaya-paya kepala sekolah tersebut digolongkan menjadi faktor organisasional. Faktor organisasional merupakan faktor yang berkaitan dengan organisasi sehingga implikasinya dapat berdampak pada komitmen organisasional karyawan. Faktor organisasional ini meliputi *job scope, supervision, goal consistency organizational, works experiences*.<sup>69</sup> Untuk penelitian ini, peneliti mengambil unsur dari *job scope* (lingkup/ cakupan pekerjaan) dan *supervision* (supervisi).

karakter *job scope* bagi Hackman serta Oldham ialah sejauh mana berbagai kemampuan serta bakat dipergunakan dalam melaksanakan profesi, tanggung jawab profesi bisa dipahami atas peran atas tujuan penting organisasi, profesi memberikan andil atas kemakmuran orang lain. Pekerja juga

---

<sup>67</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru ( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 80-81.

<sup>68</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru ( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 81.

<sup>69</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru ( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 136.

diperbolehkan menentukan profesi apa yang wajib dilaksanakan tentang keefisienan kinerja karyawan.<sup>70</sup>

Hasil riset ini menyatakan jika dukungan supervisi dari kepala madrasah bisa tingkatkan komitmen guru terhadap organisasi. Dukungan supervisi mempunyai dampak yang positif terhadap guru, serta dukungan supervisi juga dapat mengurangi permasalahan-permasalahan yang dihadapi guru yang dapat menurunkan komitmen guru.<sup>71</sup>

Terdapat beberapa indikator dalam dukungan supervisi yaitu ; 1) supervisor mendengarkan permasalahan guru terkait metode, model, desain pembelajaran, cara penyampaian, dan sebagainya, 2) supervisor memberi arahan dan memotivasi guru tersebut, 3) supervisor melakukan pengawasan kepada guru, 4) menciptakan hubungan yang baik antara supervisor dan guru, serta tidak menyinggung perasaan guru, 5) evaluasi dan penilaian guru.<sup>72</sup>

Harapan meningkat ketika guru merasakan dukungan positif dari supervisor. Hal tersebut dapat meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi. Jika harapan guru terpenuhi, guru akan lebih fokus dalam pembelajaran. Begitu juga, dukungan supervisi bertujuan untuk membantu guru menyelesaikan tugas serta permasalahan-permasalahan yang dihadapi terkait pembelajaran. Dukungan supervisi sangat penting dalam pendidikan, karena bisa membantu guru mengembangkan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Rofiq Faudy Akbar, Disertasi, “*Studi Perilaku Guru( Analisis Faktor-Faktor Komitmen Organisasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru Madrasah Swasta Di Jawa Tengah)*”, 78.

<sup>71</sup> Rofiq Faudy Akbar, “The Influence of Teacher’s Expectation and Principal’s Supportive Supervision On Teacher’s Performance”, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 5, Nomor 2, November (2020): 311.

<sup>72</sup> Rofiq Faudy Akbar, “The Influence of Teacher’s Expectation and Principal’s Supportive Supervision On Teacher’s Performance”, 317-318.

<sup>73</sup> Rofiq Faudy Akbar, “The Influence of Teacher’s Expectation and Principal’s Supportive Supervision On Teacher’s Performance”, 320.