



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. Kajian Teori

1. Pengertian Manajemen

Manajemen menurut bahasa berasal dari bahasa Inggris “*management, to manage*” yang artinya mengatur atau mengelola.¹ Manajemen dalam bahasa latinnya “*manus*” yang berarti ”memimpin, membimbing, menangani dan mengatur”.

Secara istilah, *management is the coordination of all resources through, the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives.*² (Artinya, manajemen adalah koordinasi dari semua sumber yang dalam prosesnya meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk memperhatikan objek yang disebutkan).

Slameto mengutip pendapat Terry mendefinisikan “manajemen dari sudut pandang fungsi organiknya, yaitu proses perencanaan pengorganisasian, aktuasi, pengawasan baik sebagai ilmu maupun seni untuk mencapai tujuan yang ditentukan”.³

¹Musyfiratun Yusuf, *Manajemen Pendidikan Sebuah Pengantar*, (Jakarta : Rajawali, 2009), h. 1

²South Western, *Principles Of Management*, (Cincinnati Ohio: Philippine Copyright, 2009), h. 10

³Slameto, *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), Cet. 4, h. 164

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Stoner seperti yang dikutip Eti Rochaety dkk : Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan antar anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁴

Menurut Ibrahim Ishmat Muthowi manajemen adalah :

الإصطلاحه الذى يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة الى العمل فالمنشأة

Suatu aktivitas yang melibatkan proses pengarahan, pengawasan dan pengerahan segenap kemampuan untuk melakukan suatu aktivitas dalam suatu organisasi.⁵

Sementara Oemar Hamalik menjelaskan manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.⁶ Bertitik tolak dari rumusan tersebut, maka ada beberapa hal yang harus perlu dijelaskan lebih lanjut :

1. Manajemen merupakan suatu proses sosial yang merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih secara formal.
2. Manajemen dilaksanakan dengan bantuan sumber-sumber yakni : sumber manusia, sumber material, sumber biaya dan sumber informasi.

⁴Eti Rochaeti, et.al, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), h. 4-5

⁵Ibrahim Ishmat Muthowi, *Al-Ushul Al-Idariyah li al-Tarbiyah*, (Riyad: Dar al-Syuruq, 2006), h. 13

⁶Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), Cet-2, h. 27



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Manajemen dilaksanakan dengan metode kerja tertentu yang efisien dan efektif, dari segi tenaga, dana, waktu dan sebagainya.
4. Manajemen mengacu ke pencapaian tujuan tertentu, yang telah ditentukan sebelumnya.

Muhaimin, menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan suatu proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.⁷

Lebih lanjut, Siagian menyatakan bahwa manajemen adalah *Kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain*.⁸

Sedangkan Dale, menengarai bahwa Manajemen merupakan “(1) mengelola orang-orang, (2) pengambilan keputusan, (3) proses pengorganisasian dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.”⁹

Wahjosumidjo dalam bukunya menjelaskan pengertian manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan

⁷Muhaimin et.al, *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah.Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 4

⁸Sondang P. Siagian, *Filsafat Administarsi*, (Jakarta: Haji Masagung, 2009), Cet. 20, h. 5

⁹Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Bina Aksara, 2008), Cet. 1, h. 3



seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.¹⁰

Selanjutnya, Sarwoto secara singkat menyatakan bahwa manajemen adalah persoalan mencapai sesuatu tujuan-tujuan tertentu dengan suatu kelompok orang-orang,¹¹

Sedangkan menurut Winardi, Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber lain.¹² Pawit M. Yusup menjelaskan manajemen adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi, infrastruktur dan sumber daya lain yang ada dalam kekuasaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.¹³

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa: (1) manajemen merupakan usaha atau tindakan ke arah pencapaian tujuan; (2) manajemen merupakan sistem kerja sama; dan (3) manajemen melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya.

¹⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), Ed-1, Cet-4, h. 93-94

¹¹Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2008), h. 44

¹²Winardi, *Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni, 2003), h. 4

¹³Pawit M. Yusup, *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), Ed-1, h. 10

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Salah satu bagian penting dalam kajian manajemen adalah mengetahui prinsip-prinsip manajemen itu sendiri. Pentingnya prinsip-prinsip dasar dalam praktik manajemen antara lain adalah menentukan metode kerja, pemilihan pekerjaan dan pengembangan keahlian, pemilihan prosedur kerja, menentukan batas-batas tugas, mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, melakukan pendidikan dan latihan, melakukan sistem dan besarnya imbalan itu dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja.¹⁴

Dalam kaitannya dengan prinsip dasar manajemen, Fayol mengemukakan sejumlah prinsip manajemen, yaitu :¹⁵

- a. Pembagian kerja
Semakin seseorang menjadi spesialis, maka pekerjaannya juga semakin efisien.
- b. Otoritas
Manajer harus memberi perintah/tugas supaya orang lain dapat bekerja.
- c. Disiplin
Setiap anggota organisasi harus menghormati peraturan-peraturan dalam organisasi.
- d. Kesatuan perintah
Setiap anggota harus menerima perintah dari satu orang saja, agar tidak terjadi konflik perintah dan kekaburan otoritas.
- e. Kesatuan arah
Pengarahan pencapaian organisasi harus diberikan oleh satu orang berdasarkan satu rencana.
- f. Pengutamaan kepentingan umum/organisasi dari pada kepentingan pribadi.
- g. Pemberian kontra prestasi
- h. Sentralisasi/pemusatan
Manajer adalah penanggung jawab terakhir dari keputusan yang diambil.
- i. Hierarki

¹⁴Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), h. 12

¹⁵Sebagaimana yang dikutip oleh Kadarmansi dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 32



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Otoritas wewenang dalam organisasi bergerak dari atas ke bawah.
- j. Teratur
Material dan manusia harus diletakkan pada waktu dan tempat yang serasi.
 - k. Keadilan
Manajer harus adil dan akrab dengan bawahannya.
 - l. Kestabilan staf
Perputaran karyawan yang terlalu tinggi menunjukkan tidak efisiennya fungsi organisasi.
 - m. Inisiatif
Anggota harus diberi kebebasan untuk membuat dan menjalankan rencana.
 - n. Semangat kelompok
Peningkatan semangat kelompok akan menimbulkan rasa kesatuan.

Setelah mengetahui prinsip dasar dalam manajemen, selanjutnya adalah mengetahui fungsi manajemen. Fungsi adalah “besaran yang berhubungan, jika besaran yang satu berubah, maka besaran yang lain berubah”,¹⁶ Dari sudut ilmu sosial yang dimaksud dengan “fungsi” adalah adanya karakteristik tertentu yang membedakan suatu tugas dengan tugas lain, sehingga fungsi satu pekerjaan akan memberikan warna tersendiri terhadap persyaratan proses penyediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan tersebut.¹⁷ Jadi fungsi adalah tugas pokok yang harus dilaksanakan untuk menyelesaikan kegiatan. Dalam manajemen yang dimaksud dengan fungsi adalah tugas-tugas tertentu yang harus dilaksanakan sendiri.¹⁸

¹⁶Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2003), Cet. 4, h. 245

¹⁷Subagio Atmodiwirio, *Op. Cit.*, h.12- 13

¹⁸Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 101

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Made Pidarta fungsi manajemen banyak ragamnya seperti, “merencanakan, mengorganisasikan, menyusun staf, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengontrol, mencatat, dan melaporkan, menyusun anggaran belanja. Kemudian dibuat lebih sederhana terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, memberi komando, mengkoordinasi, dan mengontrol”.¹⁹

Menurut Hani Handoko fungsi manajemen ada lima :“fungsi yang paling penting *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*.”²⁰

Menurut Winardi bahwa diantara beberapa fungsi dasar manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*).²¹

Sementara menurut George R Terry fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, actuating dan controlling*.²² Teori ini digunakan untuk memperjelas keterangan dari penulis yang akan disusun.

a. *Planning* (Perencanaan)

Pada dasarnya perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat esensial, karena dalam

¹⁹Made Pidarta, *Op. Cit.*, h. 4

²⁰Hani Handoko, *Op. Cit.*, h. 23

²¹Winardi, *Op. Cit.*, h. 63

²²M. Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*. (Jakarta : Ghalia Indonesia. 2005), h. 19

kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi manajemen lainnya.

Planning (perencanaan) adalah: memilih dan menghubungkan-menghubungkan kenyataan yang dibayangkan serta merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Planning (Perencanaan) sebagai formulasi tindakan masa mendatang diarahkan kepada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.²³ Lebih lengkap dari penjelasan tersebut Beishline menyatakan bahwa fungsi perencanaan memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa, apabila, dimana, bagaimana, dan mengapa. Tegasnya sebagaimana dikatakan:

“.....Perencanaan menentukan apa yang harus dicapai (penentuan waktu secara kuantitatif) dan bila hal itu harus dicapai, dimana hal itu harus dicapai – siapa yang bertanggung jawab, mengapa hal itu harus dicapai”.²⁴

Selain itu, *Planning* dapat didefinisikan sebagai “ keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari pada hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.²⁵

²³Zaeni Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. (Yogyakarta : al-Amin dan IKFA. 2007), h. 38

²⁴M. Manullang, *Op. Cit.*, h. 48

²⁵Hani Handoko, *Op. Cit.*, h. 108

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Perencanaan (planning) sesuatu kegiatan yang akan dicapai dengan cara dan proses, suatu orientasi masa depan, pengambilan keputusan, dan rumusan berbagai masalah secara formal dan terang.²⁶

Sebelum dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi, Dalam perencanaan memutuskan “apa yang harus diputuskan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”.

Jadi perencanaan adalah memilih kegiatan serta memutuskan apa yang harus dilakukan. Perencanan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang yang mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Ayat al Qur'an yang berkenaan dengan perencanaan adalah:

وَمَا يَنْبَغِيكَ أَنْ تُرِيدَ أَنْ تَمْلِكَ مَا فِي السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا أَنْ تَتَّقَ اللَّهَ أَنْ يَكُونَ لَكَ عَذَابٌ مُهِينٌ ۝ ١٩٥

Dan janganlah kamu jauhkan dirimu ke dalam kebiasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik. (QS. Al- Baqarah: 195)²⁷

²⁶Soebijanto Wirojoedo, *Teori Perencanaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Liberty, 2005), Cet.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Yang dimaksud menjauhkan diri dan berbuat baik pada ayat tersebut, adalah semua tindakan atau perbuatan hendaklah difikirkan terlebih dahulu, kemudian diikhtari agar mendapat hasil sebesar-besarnya dan kerugian sekecil-kecilnya, disebut perencanaan.²⁸

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna.

“Perencanaan kembali” kadang-kadang menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.

Dari berbagai definisi perencanaan sebelumnya, dapat disimpulkan: suatu proses yang mempersiapkan seperangkat *alternatif* bagi kegiatan masa depan yang diarahkan kepada pencapaian tujuan dengan usaha *optimal* dan mempertimbangkan kenyataan-kenyataan yang ada di bidang ekonomi, sosial budaya secara menyeluruh suatu negara.

b. *Organizing*

²⁷Mahmud Noor, *Al Qur'an al Karim dan Terjemahnya* (Departemen Agama RI), (Semarang: Toha Putra, 2006), h. 23

²⁸Ek. Mohtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, (Jakarta: Bhratara Karya Aksara, 2006), h. 77



Pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen: Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung-jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.²⁹

Untuk memahami hakikat organisasi, perlu diberi pengertian tentang organisasi itu. Dalam hal ini organisasi didefinisikan sebagai: setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang/sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur mengalokasikan pekerjaan, wewenang, sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.³⁰

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kelakukuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

²⁹Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 116

³⁰James A. F. Stoner, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhallindo, 2006), h. 11

hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.³¹

Organisasi berfungsi sebagai prasarana atau alat dari manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka terhadap organisasi dapat diadakan peninjauan dari dua aspek. Pertama aspek organisasi sebagai wadah dari pada sekelompok manusia yang bekerja sama, dan aspek yang kedua organisasi sebagai proses dari pengelompokan manusia dalam satu kerja yang efisien.³²

Menurut Nanang Fattah “proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya”.³³

Dengan demikian pengorganisasian dapat berarti suatu proses dimana pekerjaan yang akan dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani, dan aktivitas mengkoordinasi hasil-hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.³⁴

Dalam buku lain dijelaskan, *organizing* (pengorganisasian) sebagai upaya untuk mempertimbangkan tentang susunan organisasi, pembagaian

³¹Winardi, *Op. Cit.*, h. 217

³²F.X. Soedjadi, *O&M (Organization and methods) Penunjang Keberhasilan Proses Manajemen*, Cet. Ke-3, (Jakarta: Haji Masgung, 2000), h. 17

³³Nanang Fattah, *Op. Cit.*, h.71

³⁴Winardi, *Asas-Asas Manajemen*. (Bandung : Mandar Maju. 2000), h. 375

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tugas, pembagian tanggung jawab, dan lain-lain yang apabila dikerjakan secara seksama akan menjamin efisiensi penggunaan tenaga kerja.³⁵

c. *Actuating* atau *Motivating* (menggerakkan)

Bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pemimpinnya. Seorang pemimpin yang berhasil adalah mereka yang sadar akan kekuatannya yang paling relevan dengan prilakunya pada waktu tertentu. Dia benar-benar memahami dirinya sendiri sebagai individu, dan kelompok, serta lingkungan sosial dimana mereka berada. Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas. Ini berkenaan dengan cara bagaimana dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Bagian pengarahan dan pengembangan organisasi dimulai dengan motivasi, karena para pimpinan tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.³⁶

Penggerakan merupakan aktualisasi dari perencanaan dan pengorganisasian secara konkrit. Perencanaan dan pengorganisasian tidak akan mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya aktualisasi dalam bentuk kegiatan. Perencanaan bagaikan garis start dan penggerakan

³⁵Zaeni Muchtarom, *Op. Cit.*, h. 38-39

³⁶Soebagio Admodiwirio, *Op. Cit.*, h. 145

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

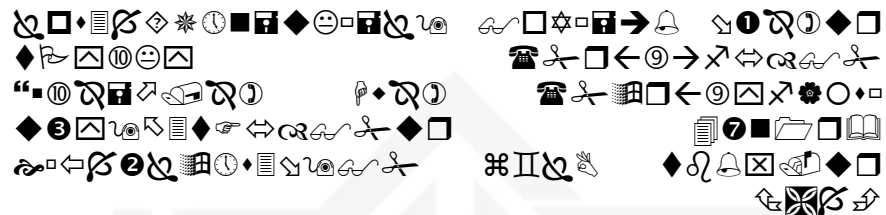
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adalah Bergeraknya mobil menuju tujuan yang diinginkan berupa garis finish, garis finish tidak akan dicapai tanpa adanya gerak mobil.

Firman Allah Surat Al Baqarah ayat 34 :



Dan (ingatlah) ketika Kami berfirman kepada para malaikat "Sujudlah kamu kepada Adam," maka sujudlah mereka kecuali Iblis; ia enggan dan takabur dan adalah ia termasuk golongan orang-orang yang kafir.³⁷

George R Terry mengemukakan, *actuating* adalah merupakan penggerakan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran usaha yang diinginkan.³⁸

Actuating merupakan fungsi manajemen yang secara langsung berusaha merealisasikan program-program yang telah direncanakan dan diorganisasikan sedemikian rupa, sehingga aktifitasnya senantiasa berhubungan dengan masalah kepemimpinan, dan menggerakkan sumber daya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

³⁷Depag RI, *Al Qur'an dan Terjemahnya*, (CV Adi Grafika, 2004) hal. 14

³⁸Machasin, *Manajemen Dakwah*. (Semarang : Badan Penerbit Fakultas Dakwah IAIN Walisongo, 2007), h. 51

Pemahaman tentang penggerakan telah dikembangkan menjadi 4 (empat) Pendekatan: *Pertama*, Pendekatan Psikologis. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi yang bersifat umum bahwa perilaku individu itu ditentukan dalam bagiannya oleh salah satu struktur kepribadian yang unik. Itulah barangkali yang merupakan keistimewaan seseorang, sesuatu yang signifikan dari perilaku kepemimpinannya seperti yang diharapkan serta dilakukan oleh seorang pemimpin.

Kedua, Pendekatan Sosiologis. Pendekatan ini menitikberatkan pada kelompok. Kelompok merupakan faktor yang turut serta menentukan kriteria pemimpin. Perasaan kohesif di antara anggota kelompok dan tingkat kepuasan anggota kelompok merupakan dua dimensi yang mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan ketepatan seorang pemimpin. Pendekatan sosiologi melahirkan konsep pemimpin yang mendukung faktor-faktor potensi, *permissive* (kebebasan) pendidikan pemimpin. Pada dasarnya pendekatan *sosiologi* ini bersifat situasional.³⁹

Ketiga, Pendekatan Perilaku. Pendekatan perilaku memfokuskan kepada pribadi dan situasi. Tidaklah berarti perilaku itu bisa diterapkan pada semua situasi, tetapi ada kemungkinan bahwa perilaku itu bisa diterapkan pada situasi lain. Para pakar pendekatan perilaku, kemudian mengembangkan beberapa teori tentang perilaku pemimpin:

1) Teori satu faktor

³⁹ Soebagio Admodiwirio, *Op. Cit.*, h. 12

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Bahwa perilaku pemimpin dapat dijelaskan sepanjang satu dimensi mulai yang berpusat kepada bawahan sampai dengan yang berpusat kepada produksi. Dimensi yang berpusat pada bawahan melahirkan apa yang disebut gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang berpusat kepada bawahan dan produksi bukanlah suatu dimensi yang berawal dari bawahan dan berakhir pada produksi, tetapi merupakan dimensi yang saling ketergantungan dari perilaku pemimpin.

- 2) Teori dua faktor. Teori ini, terbagi dua, yaitu *Pertama*, Struktur Inisiasi. Dimensi ini mengacu kepada prilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas, mengabdikan hubungan dengan bawahan dalam rangka mengembangkan pola organisasi, alur komunikasi, metode dan prosedur yang baik. *Kedua*, Konsiderasi. Dimensi ini mengacu kepada persahabatan, saling percaya mempercayai, menghargai dan hubungan yang hangat antara pimpinan dengan kelompok dalam kelompok. Sering juga kedua pola (*kutub*) disebut orientasi tugas dan orientasi manusia.

d. *Controlling*

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula.⁴⁰

Dalam konteks al-Qur'an, ayat yang berkaitan dengan konsep pengawasan ini adalah :



Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada di dekatnya malaikat pengawas yang selalu hadir (QS. Qaaf: 18).⁴¹

Menurut James A. F. Stoner, pengawasan diartikan sebagai proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.⁴²

Control (pengawasan) dapat juga diartikan sebagai perintah atau pengarahan dan sebenarnya, namun karena diterapkan dalam pengertian manajemen, *control* berarti memeriksa kemajuan pelaksanaan apakah sesuai tidak dengan rencana. Jika prestasinya memenuhi apa yang diperlukan untuk meraih sasaran, yang bersangkutan mesti mengoreksinya.⁴³

⁴⁰ M. Manullang, *Op. Cit.*, h. 23

⁴¹ Depag RI, *al Qur'an dan Terjemahnya, Ibid.*, 1994) hal. 853

⁴² Soebagio Admodiwirio, *Op. Cit.*, h. 12

⁴³ Ernest Dale, L.c. Michelon, *Metode-Metode Manajemen Moderen*, (Padang: Andalas Putra), h. 10

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Hani Handoko pengawasan adalah “ sebagai proses untuk (menjamin) bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.⁴⁴ Sementara menurut Panglaykim pengawasan ialah menseleksi standard, titik strategis, pemeriksaan, memberikan laporan yang lalu dan mengambil tindakan.

Dari berbagai pendapat yang telah diungkapkan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan, memberikan laporan yang lalu, memeriksa kemajuan, menyeleksi standard, mengambil tindakan, menjamin tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

Sedang pengawasan pendidikan dalam hal ini adalah suatu proses pengamatan yang bertujuan mengawasi pelaksanaan suatu program pendidikan. Baik kegiatannya maupun hasilnya sejak permulaan hingga penutup dengan jalan mengumpulkan data-data secara terus menerus. Sehingga diperoleh suatu bahan yang cocok untuk dijadikan dasar bagi proses evaluasi dan perbaikan prioritas, kelak bilamana diperlukan.⁴⁵

Sistem pengawasan yang dipergunakan akan memberikan bahan-bahan yang sangat berguna untuk. menemukan fakta bagaimana proses pengawasan itu dijalankan; Sistem pengawasan itu dilaksanakan, untuk membimbing ataukah hanya sekedar alat untuk mencari-cari kelemahan

⁴⁴Hani Handoko, *Op. Cit.*, h. 359

⁴⁵Kamal Muhammad 'Isa, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 2004),

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan kesalahan orang. Pengawasan itu membina daya kreasi orang atau untuk menakut-nakuti; Melihat pengawasan itu menjadi faktor perangsang peningkatan produktivitas, atau menghalangi produktifitas.

Kegiatan pengawasan ini dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan para pengurus masjid dalam menjalankan tugasnya, tetapi berusaha untuk mencocokkan apakah aktivitas yang dilakukan oleh setiap pengurus masjid itu sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan mengarah pada pencapaian tujuan ataukah tidak.⁴⁶ Dengan demikian kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan, dan hambatan-hambatan kerja pesantren dapat diketahui sumbernya untuk kemudian diberi jalan kearah perbaikakan.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah sumber daya manusia, terdiri dari tiga suku kata yaitu sumber, daya, dan manusia. Dari ketiga suku kata tersebut kalau diartikan satu persatu mempunyai arti bahwa: sumber adalah tempat keluar, asal.⁴⁷ Daya adalah kemampuan melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak.⁴⁸ Sedangkan manusia adalah mahluk yang berakal budi.⁴⁹ Kalau ketiga suku kata tersebut

⁴⁶Machasin, *Op. Cit*, h. 66

⁴⁷Tim penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi II, (Jakarta: Balai Pustaka, 1996), Cet. 7, h. 973

⁴⁸*Ibid.*, h. 213

⁴⁹*Ibid.*, h. 629

digabungkan menjadi sumber daya manusia maka mempunyai arti potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk proses produksi.⁵⁰

Sedangkan menurut M. Dawam Rahardjo, bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah sumber daya yang terdapat pada manusia.⁵¹ Dari pengertian ini, M. Dawam Raharjo lebih lanjut mengemukakan bahwa dalam hal ini manusia dianggap sebagai yang memiliki sumber daya (*resource*) yang mengandung kekuatan. Kata sumber yang mempunyai arti tempat keluar atau asal, dipahami sebagai sesuatu asal kekuatan, begitu juga kata “*resource*” yang berasal dari kata kerja latin *surgere*, kata itu menggambarkan suatu mata air itu mengalir terus menerus sekalipun dipakai.

Berbagai pengertian tentang sumber daya manusia di atas, merujuk pada kemampuan yang dimiliki oleh manusia, dikatakan bahwa manusia mempunyai sumber daya tidak terlepas dari kemampuan *regeneratif* yang dimiliki oleh manusia.

Manusia yang dipandang memiliki kemampuan atau kekuatan mempunyai kelebihan kemampuan dibanding dengan makhluk lain, dengan kekuatan tersebut manusia memiliki daya untuk mengembangkan diri yang nantinya akan menjadi agen aktif yang berfikir dan berkepribadian.

⁵⁰*Ibid.*, h. 973

⁵¹M. Dawam Raharjo, *Islam dan Transformasi Budaya*, (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Prima Yasa, 2002), h. 74

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Teori sumber daya manusia merupakan suatu teori yang berpandangan tentang bagaimana kemampuan atau kekuatan manusia tersebut dapat dikembangkan. Teori sumber daya manusia beranggapan bahwa kemajuan manusia tidak datang dengan spontanitas, akan tetapi kemajuan manusia terjadi secara bertahap dan melalui proses.

Menurut Imam Barnadib, bahwa yang dimaksud dengan suatu teori adalah suatu ilmu yang terstruktur sebanyak mungkin.⁵² Sehingga dari pengertian ini, suatu teori disebut dengan teori sumber daya manusia karena mempunyai pandangan tentang pendidikan dengan menempatkan manusia pada bagian depan.

Teori sumber daya manusia ini didukung oleh aliran progresivisme yang pandangan utamanya adalah berorientasi ke masa depan dan kemajuan, kemajuan hanya diperoleh dengan mengembangkan berbagai ilmu pengetahuan secara kreatif.

Pengertian dasar yang menjadi ciri dari aliran ini adalah: *progress* yang berarti maju. Progresivisme lebih mengutamakan perhatiannya ke masa depan dari pada masa lalu.⁵³ Dari signifikansi tersebut, Zuhairini mengklasifikasikan sifat aliran progresivisme dalam dua kelompok yaitu: negatif dan positif. Dikatakan negatif dalam arti progresivisme menolak otoriterisme dan absolutisme dalam segala bentuk. Seperti terdapat dalam agama, politik, etika

⁵²Imam Barnadib, *Dasar-Dasar Kependidikan*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2006), h. 5

⁵³*Ibid.*, h. 18

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



dan epistemologi. Dikatakan positif dalam arti bahwa progresivisme menaruh kepercayaan terhadap kekuatan alamiah dari manusia, kekuatan-kekuatannya diwarisi oleh manusia dari alam sejak lahir.⁵⁴

Progresivisme tidak berdiri sendiri akan tetapi merupakan suatu perkumpulan dari pragmatisme, instrumentalisme, experimentalisme dan environmentalisme yang menjadi watak dari progresivisme yang mengakui dan berusaha mengembangkan asas progresivitas. Progresivisme berwatak pragmatisme karena menurut pandangan pragmatisme bahwa manusia dalam hidupnya harus tetap *survive*. Berwatak instrumentalisme karena berpandangan bahwa instrumen dalam menghadapi perubahan adalah potensi intelegensi manusia. Berwatak experimentalisme karena pandangannya mengakui bahwa percobaan adalah alat untuk menguji kebenaran. Sedangkan berwatak environmentalisme karena pandangannya menganggap bahwa lingkungan hidup mempengaruhi pembinaan kepribadian.⁵⁵

Ciri utama progresivisme yaitu mempercayai manusia sebagai subjek yang memiliki kemampuan untuk meghadapi dunia dan lingkungan hidupnya yang multikompleks dengan skiil dan kekuatan sendiri. Dan dengan

⁵⁴Zuhairini dkk, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), Cet.2, h.21, sedangkan Muhammad Noer Syam menyebutkan, dengan istilah negative dan diagnetik dan positive and remedial. Lihat. Muhammad Noer Syam, *Filsafat Kependidikan dan Dasar Filsafat Kependidikan Pancasila*, (Surabaya: Usaha Nasional, 2008), cet. 3, h. 228

⁵⁵*Ibid.*, h. 228-229

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



kemampuan itu manusia dapat memecahkan semua problemnya secara inteligen.⁵⁶

Dengan diberinya akal kecerdasan (intelligen), manusia mampu berkreasi baik itu dalam ilmu pengetahuan, kebudayaan dan juga peradaban. sehingga aliran progresivisme menempatkan manusia pada kedudukan yang sentral, karena manusia memiliki kemampuan atau kekuatan yang tidak dimiliki oleh makhluk lain.

Progres yang dengan kata lain dapat dipahami sebagai kemajuan merupakan inti perhatian dari progresivisme, sehingga dari sini progresivisme memandang bahwa manusia memiliki segudang kemampuan (potensi). Kemampuan yang dimiliki oleh manusia tidak akan berkembang secara spontanitas atau dengan sendirinya, akan tetapi kemampuan tersebut berkembang secara bertahap, dan tahap demi tahap tersebut akan dilalui oleh manusia melalui belajar.

Aliran progresivisme beranggapan bahwa dengan belajar kemampuan (potensi) manusia akan berkembang, pandangan progresivisme mengenai belajar bertumpu pada pandangan anak didik sebagai makhluk yang mempunyai kelebihan dibandingkan dengan makhluk-makhluk yang lain.⁵⁷

John Dewey yang merupakan tokoh aliran progresivisme berpandangan, bahwa belajar bukan merupakan penerimaan dan penerapan terhadap

⁵⁶*Ibid.*, h. 227

⁵⁷Imam Barnadib, *Filsafat Pendidikan*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2004), Cet.8, h. 34

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengetahuan terdahulu yang telah ada, melainkan belajar merupakan rekonstruksi yang terus menerus sesuai dengan penemuan-penemuan baru.⁵⁸

Dengan rekonstruksi tersebut maka anak didik akan mampu berkefektifitas, karena belajar merupakan suatu perilaku. Sebagaimana dijelaskan oleh skinner, bahwa belajar adalah suatu perilaku, pada saat orang belajar maka responnya menjadi baik.⁵⁹ Dalam hal ini belajar yang dipahami sebagai suatu perilaku akan menimbulkan kreatifitas atau tidak kreatifitasnya anak didik, sehingga aliran progresivisme menolak otoriter dalam belajar, dengan otoriter kemampuan manusia tidak akan berkembang.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.⁶⁰

Menurut A.F. Stoner dalam Blackice menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang

⁵⁸Uyo Sa'dulloh, *Pengantar Filsafat Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2003), h.147

⁵⁹Dimiyati dan Mujiono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), h. 9

⁶⁰Uhar Sputra, "ManajemenSDM Pendidikan", [Http://uharsputra.wordpress.com/01122008](http://uharsputra.wordpress.com/01122008)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

tepat ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pula pada saat organisasi memerlukannya.⁶¹

Manajemen sumber daya manusia melibatkan Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan.⁶²

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, para manajer dan departemen manajemen sumber daya manusia

⁶¹Blackice, "Definisi, Pengertian dan tugas dan fungsi MSDM" <http://blackice89.blogspot.com/> 01122008

⁶² Sadili Samsudin, *Op. Cit.* h. 22

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan melakukan tugas itu dapat merusak kinerja produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.⁶³

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.

Secara operasional, Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi beberapa aspek sebagai berikut :

a. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja disusun untuk menjamin kebutuhan tenaga kerja sebuah organisasi atau lembaga pendidikan tetap terpenuhi secara konstan dan memadai. Perencanaan demikian ini dicapai melalui analisis kebutuhan keterampilan, lowongan kerja serta peluasan, penciutan unit-unit organisasi sebagaimana keadaan sekarang maupun yang diharapkan.⁶⁴

Sulipan, menyebutkan bahwa Pimpinan sekolah harus dapat merencanakan kebutuhan pegawainya, berapa jumlah guru atau staf lain dibutuhkan karena adanya pegawai yang pensiun atau karena ada

⁶³ *Ibid.*, h. 30

⁶⁴ Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pustaka Utama, 2006), h.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengembangan/penambahan beban tugas. Pimpinan sekolah harus dapat merencanakan kebutuhan pengawasannya, berapa jumlah guru atau staf lain yang dibutuhkan karena adanya pegawai yang berhenti atau pensiun atau karena adanya pengembangan tadi.⁶⁵

b. Rekrutmen

Maksud dan tujuan rekrutmen yaitu untuk memperoleh suatu persediaan seluas mungkin dari para calon pelamar sehingga organisasi akan.⁶⁶ Proses rekrutmen merupakan hal yang penting, karena merupakan pintu gerbang memasuki kawasan organisasi atau lembaga pendidikan, kalau langkah awal ini sudah berjalan dengan baik maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah dikembangkan.

c. Seleksi dan penempatan

Secara ideal proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan timbal balik. Perusahaan memutuskan menawarkan lowongan kerja. Calon pelamar memutuskan apakah perusahaan bersama tawarannya akan memenuhi kebutuhan dan tujuan pribadinya. Tetapi pada umumnya proses dominasi pada pihak perusahaan.

Untuk lembaga pendidikan, sekolah-sekolah negeri biasanya pimpinan sekolah hanya menerima "droping" penambahan staf dari atasan tanpa wewenang memilih, dan menetapkan atau mengambil keputusan,

⁶⁵ Sulipan, "Pengembangan Sekolah", [Http://www.geocities.com/23112008](http://www.geocities.com/23112008), h.1

⁶⁶ Moh Agus Tulus. *Op. Cit.*, h. 60

melainkan alangkah lebih baik apabila pimpinan sekolah memperoleh memilih dan mengusulkan pengangkatan staf yang baru, mengingat bahwa pimpinan sekolah tahu tentang staf yang dibutuhkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Tentu dalam hal ini perlu ada pedoman-pedoman tertentu yang harus digunakan agar tidak terjadi penyelewengan.⁶⁷

d. Pembinaan

Moh. Agus Tulus, menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Proses pelatihan dan pengembangan dilakukan baik bagi karyawan baru ataupun lama.⁶⁸

Pembinaan ini sangat penting karena perkembangan, baik perkembangan ilmu pengetahuan, perkembangan teknologi, maupun perkembangan masyarakat dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang baru. banyak cara yang dapat dilakukan pemimpin sekolah dalam program pembinaan ini , diantaranya melalui:

- 1) Penilaian kinerja
- 2) Penugasan dan rotasi kerja
- 3) Pelatihan
- 4) Pemberian kompensasi
- 5) Perencanaan karier
- 6) Pengembangan karier
- 7) Observasi kelas

⁶⁷ Sulipan, *Op.Cit.*, h.2

⁶⁸ Moh Agus Tulus. *Op. Cit*, h. 88

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 8) Percakapan individu, diskusi, seminar, loka karaya, rapat staff, dan lain-lain.⁶⁹

Guru-guru dan seluruh staf akan bekerja dengan efektif dan penuh semangat apabila merasa memperoleh kepuasan keinginan dan cita-cita hidup, oleh karena itu seorang pemimpin sekolah harus berusaha memahami keinginan atau cita-cita hidup anggota dan staffnya serta berusaha memenuhinya.⁷⁰ Pembinaan terhadap staff tidak hanya pada anggota baru saja, tetapi pada seluruh staff, pembinaan harus dilakukan secara terus-menerus dan secara sistematis atau programis.

e. Penilaian

Penilaian ketenagaan yaitu usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal maupun informal untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status pekerja, profesi kerja, maupun perkembangan pegawai. Setelah karyawan diterima, ditempatkan dan dipekerjakan, maka tugas manajer selanjutnya yaitu melakukan penilaian prestasi karyawan. Penilaian mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan

⁶⁹ Sulipan, *Op.Cit.*, h.3.

⁷⁰ *Ibid.*,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.⁷¹

f. Kompensasi

Kompensasi yaitu balas jasa yang diberikan dinas pendidikan dan sekolah kepada tenaga kependidikan yang dapat dinilai dengan uang dan memiliki kecenderungan yang diberikan secara tetap.⁷²

g. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan fungsi operatif terakhir Manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai.⁷³

3. Budaya Sekolah

Pengertian budaya telah banyak didefinisikan oleh para ahli budaya. Namun disini penulis akan mengemukakan definisi budaya yang terkait dengan budaya organisasi, menurut Vijay Sathe, *culture is the set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common*. Budaya adalah seperangkat asumsi penting (keyakinan dan nilai) yang dimiliki bersama anggota masyarakat.⁷⁴

⁷¹Malayu SP. *Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 87

⁷²E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), Cet.1, h. 45

⁷³*Ibid.* h. 44.

⁷⁴Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 2



Tylor dalam Sahlan mengartikan budaya sebagai “*that complex whole wich includes knowledge, beliefs, art, morals, laws, costums and other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”. Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni, dan sebagainya.⁷⁵

Budaya dapat juga didefinisikan sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja. Fungsi utama budaya adalah untuk memahami lingkungan dan menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi merespons sesuatu, menghadapi ketidakpastian dan kebingungan. Budaya adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja” atau bekerja.

Pengertian budaya yang diberikan oleh Melville Herskovits bahwa: “.....*is construct describing the total body of belief, behavior, knowledge,*

⁷⁵Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah*, (Malang: UIN- Maliki Press, 2010), h. 70 – 71

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sanctions, values, goals that make up the way of life of people".⁷⁶ (Budaya adalah sebuah kerangka pikir yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup sekelompok orang).

Dari pendapat tersebut, menggambarkan bahwa budaya merupakan pandangan hidup yang diakui bersama oleh suatu kelompok masyarakat yang mencakup cara berpikir, perilaku, sikap, dan nilai-nilai yang tercermin baik dalam wujud fisik maupun abstrak. Budaya adalah asumsi-asumsi dasar dan keyakinan-keyakinan di antara para anggota kelompok atau organisasi. Budaya juga dapat di lihat sebagai perilaku, nilai-nilai sikap hidup, dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan dan cara memandang suatu persoalan serta pemecahannya.

Mencermati pendapat yang telah dikemukakan tentang budaya, maka dapat dikatakan bahwa budaya merupakan pandangan hidup yang di akui bersama mencakup cara berpikir, berperilaku dan nilai-nilai yang tercermin dalam komitmen dan suatu loyalitas individu dalam merespon kebutuhan organisasi.

Sementara sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan.

⁷⁶Sobirin, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta: Gramedia, 2007), h. 53

Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi.

Jadi, sekolah bisa diartikan sebagai sebuah lembaga atau organisasi yang didalamnya terdapat aktivitas belajar mengajar. Sekolah juga merupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk menghadapi hidup.⁷⁷

Menurut Heathfield seperti halnya budaya organisasi pada umumnya, budaya sekolah dibangun oleh seluruh pengalaman hidup, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dasar, sikap dan perilaku yang dihayati secara bersama.⁷⁸

Sementara menurut Robbins, budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting yang mempengaruhi opini dan tindakan dalam suatu perusahaan.⁷⁹

Sedangkan menurut Suchway dan Lodge mengemukakan bahwa:

⁷⁷Vaitzal Rivai, *Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), h. 253

⁷⁸S.M. Heathfield, *Culture, Your Environment for People at Work*. (New York : A part of The New York Times Company, 2006), h. 42 – 47

⁷⁹Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2008), h. 210

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



”Budaya organisasi merupakan system nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan para karyawan berperilaku dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.”⁸⁰

Dalam pada itu, Wheelen dan Hunger secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya organisasi, yaitu:

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi anggota.
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi.
- c. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem social.
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dan norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.⁸¹

Siagaan mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:.

- a. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apayang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, dan menentukan yang benar dan yang salah.
- b. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggoatanya.
- c. Menubuhkan komitmen kepada kepentingan bersama diatas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
- d. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
- e. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.⁸²

Dalam literatur lain menyebutkan bahwa ciri-ciri budaya organisasi adalah :

- a. Percaya pada bawahan.
- b. Komunikasi yang terbuka.
- c. Kepemipinan yang sportif.
- d. Otoritas karyawan
- e. Pembagian informasi
- f. Mempunyai tujuan untuk mencapai hasil yang tinggi.⁸³

⁸⁰Suchway dan lodge, *Teori Budaya Organisasi*, diakses dari <http://jurnal-sdm.blogspot.com>

⁸¹Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media, 2007), h.121

⁸²*Ibid*, h. 109

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sementara Siagian menyebutkan bahwa ciri-ciri budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Otonomi individu yang memungkinkan para anggota organisasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan menentukan cara yang dianggap paling tepat untuk menunaikan kewajiban dan peluang untuk berprakarsa.
- b. Struktur organisasi yang mencerminkan berbagai ketentuan formal dan non normatif serta bentuk penyeliaan yang digunakan oleh manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku para anggota.
- c. Perolehan dukungan, bantuan dan “kehangatan hubungan” dari manajemen kepada para bawahannya.
- d. Pemberian prangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang, bukan semata-mata karena senioritas.
- e. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada bawahannya untuk bersikap agresif, inovatif dan memiliki keberanian mengambil resiko.⁸⁴

Nurkholis menyatakan bahwa budaya sekolah sebagai pola, nilai-nilai, norma-norma, sikap, ritual, mitos, dan kebiasaan-kebiasaan yang dibentuk dalam perjalanan panjang sekolah. Kategori dasar yang menjadi ciri-ciri budaya sekolah sebagai organisasi merupakan fondasi konseptual yang tidak tampak yang terdiri dari: nilai-nilai, falsafah, dan ideologi yang berinteraksi dengan simbol-simbol dan ekspresi yang tampak yaitu: (a) manifestasi konseptual-verbal yang mencakup tujuan dan sasaran, kurikulum, bahasa, kiasan-kiasan, sejarah organisasi, kepahlawanan-kepahlawanan organisasi dan struktur organisasi; (b) manifestasi perilaku yang meliputi ritual-ritual,

⁸³Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta : PT. Rhineka Cipta, 2003), hlm 234.

⁸⁴Sondang P Siagaan, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995), h.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

upacara-upacara, proses belajar mengajar, prosedur operasional, aturan-aturan, penghargaan dan sanksi, dorongan psikologis dan sosial dan bentuk interaksi dengan orang tua dan masyarakat; (c) manifestasi dan simbol-simbol material-visual yang meliputi fasilitas dana peralatan, peninggalan-peninggalan, keuangan, motto, dan seragam.⁸⁵

Ansar & Masaong mengemukakan budaya sekolah merupakan sistem nilai sekolah dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan serta cara warga sekolah berperilaku. Budaya sekolah dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana sekolah seharusnya dikelola atau dioperasikan.⁸⁶

Jerald Greenberg dalam Ansar & Masaong, menambahkan bahwa budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain. Jadi pada dasarnya budaya sekolah terkait erat dengan pandangan hidup yang dimiliki oleh sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.⁸⁷

Budaya sekolah disebut kuat bila guru, staf, stakeholder lainnya saling berbagi nilai-nilai dan keyakinan dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya sekolah adalah kerangka kerja yang disadari, terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma, perilaku-perilaku dan harapan-harapan diantara

⁸⁵Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model dan Aplikasi*. (Jakarta: Gramedia, 2003), h. 45

⁸⁶Ansar & Masaong, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Gorontalo: Sentra Media, 2011), h. 187

⁸⁷*Ibid.*, h. 186

warga sekolah. Bila sudah terbentuk maka keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan harapan-harapannya cenderung relatif stabil serta memiliki pengaruh yang kuat terhadap sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, maka budaya sekolah dapat diartikan sebagai perilaku, nilai-nilai dan cara hidup warga sekolah. Budaya ini perlu dikembangkan ke arah yang positif sebagai dasar dalam memahami dan memecahkan berbagai persoalan yang muncul di sekolah. Mengingat budaya sekolah terkait erat dengan tumbuhnya perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan, serta cara memandang persoalan dan memecahkannya di lingkungan sekolah, sehingga dapat memberikan landasan dan arah pada berlangsungnya suatu pembelajaran secara efisien dan efektif. Dengan demikian pengertian budaya sekolah adalah perilaku, nilai-nilai, sikap dan cara hidup warga sekolah.

Diantara nilai-nilai yang direkomendasikan sehubungan dengan budaya sekolah, terungkap aspek budaya utama sebagaimana yang dikemukakan oleh Depdiknas yaitu sebagai berikut: (1) budaya jujur; (2) budaya saling percaya; (3) budaya kerjasama; (4) budaya baca; (5) budaya disiplin dan efisiensi; (6) budaya bersih; (7) budaya berprestasi dan berkompetisi; dan (8) budaya memberi teguran dan penghargaan. Selanjutnya terkait budaya jujur mencakup: (a) transparansi dalam pengambilan kebijakan di sekolah seperti: penerimaan siswa baru dan keuangan sekolah; (b) kemandirian siswa dalam mengerjakan tugas-tugas (tidak mencontek); (c)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kesesuaian laporan dengan kenyataan. Terkait budaya saling percaya mencakup: (a) pendelegasian wewenang jika pimpinan sedang ada tugas tertentu dan atau berhalangan tugas; (b) penetapan peserta penataran/pelatihan; (c) pembentukan tim kerja atau satuan tugas.⁸⁸

Terkait budaya kerjasama mencakup: (a) keterlaksanaan pembagian tugas; (b) cara pengambilan keputusan; (c) partisipasi komite sekolah, orang tua, masyarakat, dan alumni, (d) pelaksanaan team teaching.⁸⁹

Terkait budaya baca mencakup: (a) jumlah kunjungan ke perpustakaan; (b) jumlah buku yang dipinjam; (c) jenis buku yang dipinjam atau dibaca. Terkait dengan budaya disiplin dan efisiensi mencakup: (a) ketepatan waktu (jam PBM); (b) frekuensi kehadiran; (c) cara berpakaian; (d) ketepatan waktu rapat dinas di sekolah; (e) pemanfaatan media; (f) pemanfaatan komputer untuk kearsipan/administrasi sekolah.⁹⁰

Terkait dengan budaya bersih mencakup: (a) kebersihan halaman sekolah; (b) kebersihan ruang kelas/laboratorium; (c) kebersihan ruang kerja;(d) kebersihan kamar mandi dan WC. Sementara budaya berprestasi dan berkompetisi mencakup: (a) partisipasi dalam berbagai lomba; (b) motivasi berprestasi. Sedangkan terkait dengan budaya memberi teguran dan

⁸⁸Direktorat Pendidikan menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional. *Pengembangan Kultur Sekolah*. (Jakarta: Dit Dikmenum, 2002), h. 14

⁸⁹*Ibid.*,

⁹⁰*Ibid.*,

penghargaan terdiri dari: (a) pemberian teguran bagi yang berbuat salah; (b) pemberian penghargaan bagi yang berprestasi.⁹¹

4. Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat

Semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja tinggi dan jika karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja rendah. Dengan kata lain bahwa individu ataupun kelompok dapat bekerjasama secara menyeluruh, seperti halnya Westra menyatakan bahwa "Semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh".⁹²

Menurut Nitisemito menyatakan gairah kerja adalah "kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan". Meskipun semangat kerja tidak mesti disebabkan oleh kegairahan kerja, tetapi kegairahan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja.

⁹¹*Ibid.*,

⁹²Pariata Westra, *Manajemen Personalia*. (Yogyakarta: Liberty, 2000), h. 23

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Oleh karena itu, antara semangat kerja dan kegairahan kerja sulit dipisahkan.⁹³

Sedangkan menurut Moekijat menyatakan bahwa : ”Semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah”.⁹⁴

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dilihat bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi untuk mengetahui tinggi rendahnya semangat kerja karyawan suatu organisasi adalah melalui presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis.⁹⁵

⁹³Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia – Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Ghalia, 1982), h. 66 – 70

⁹⁴Moekijat, *Manajemen Kepegawaian (Personnel Management)*. (Bandung: Alumni, 2005), h. 29

⁹⁵Westra, *Op. Cit.*, h. 21

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Apabila dilihat dari indikasi-indikasi turunnya Semangat Kerja maka Nitisemito,⁹⁶ menyatakan bahwa ”indikasi-indikasi turunnya semangat kerja antara lain ”kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan”. Meskipun semangat kerja tidak mesti disebabkan oleh kegairahan kerja, tetapi kegairahan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja.

Sementara menurut Westra, untuk mengetahui tinggi rendahnya semangat kerja karyawan suatu organisasi adalah melalui presensi, kerjasama, tanggung jawab, kegairahan dan hubungan yang harmonis.⁹⁷

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka semangat kerja dalam penelitian ini, akan didasarkan pada indikator-indikator sebagai berikut :

1) Frekuensi kehadiran;

Merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya suatu instansi / organisasi selalu mengharapkan kehadiran karyawannya tepat waktu dalam setiap jam kerja sehingga pekerjaannya akan mempengaruhi terhadap produktivitas kerja, sehingga suatu organisasi tidak akan mencapai tujuannya secara optimal. Presensi / kehadiran karyawan dapat diukur

⁹⁶ Nitisemito, *Op. Cit.*, h. 69

⁹⁷ Westra, *Op. Cit.*, h. 21

melalui diantaranya adalah jumlah kehadiran, jumlah keterlambatan dan jumlah keluar tanpa izin.

2) Kegairahan

Setiap karyawan yang memiliki kesenangan yang mendalam (minat) terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, pada umumnya memiliki semangat kerja yang positif atau tinggi. Karena beban kerja, jenis dan sifat volume pekerjaannya sesuai dengan minat dan perhatiannya yang akan menimbulkan rasa senang dan bergairah dalam arti tidak merasa terpaksa dan tertekan dalam bekerja. Kegairahan ini dapat diukur melalui tingkat bekerja dengan senang, bekerja sebagai sesuatu yang bukan beban, dan bekerja dengan niat yang mantap, tidak ragu-ragu.

3) Tanggung jawab;

Moekijat menyatakan bahwa "Tanggung jawab merupakan suatu kewajiban untuk melaksanakan suatu tugas dan untuk apa seseorang dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan tugas yang diserahkan. Tanggung jawab adalah penting dan harus ada dalam setiap pelaksanaan". Penyelesaian pekerjaan karena tanggung jawab dan mempunyai semangat kerja karyawan. Dengan adanya tanggung jawab yang diberikan pimpinan maka karyawan terdorong untuk melaksanakan pekerjaan tersebut apalagi jika karyawan merasa ikut memiliki organisasi tersebut ia akan berusaha semaksimal mungkin

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Untuk mengukur daya tanggung jawab dapat diukur dari : kemampuan menyelesaikan tugas dengan baik, kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, dan berkeinginan untuk selalu bekerja sesuai dengan prosedur.

4) Empati terhadap pekerjaan;

Pergaulan antara pimpinan dan karyawan yang dipimpin sangat besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Pimpinan yang memperlakukan karyawan secara manusiawi, dengan sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai dan saling menerima satu sama lain, baik selama melakukan pekerjaan maupun di luar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang dapat meningkatkan semangat kerja. Untuk mengukurnya, dapat diukur dari tingkat keinginan untuk selalu hadir di sekolah, selalu memikirkan cara agar hasil kerja menjadi lebih baik, dan merasa sedih jika meninggalkan pekerjaan sebagai guru

5) Tingkat kerjasama;

Kerjasama adalah sikap dari individu atau sekelompok untuk saling membantu atau menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Kerjasama dapat menimbulkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dampak positif apabila dilakukan dengan niat baik, tujuan baik dan dilakukan dengan cara yang baik pula. Kerjasama ini sangat bermanfaat dan digunakan untuk memecahkan berbagai masalah dengan berorganisasi sedangkan bekerjasama yang negatif yaitu adalah kerjasama yang dilakukan dengan niat dan tujuan yang tidak baik. Yaitu untuk mendapatkan kepentingan pribadi dengan cara yang dapat merugikan orang lain.

Untuk mengukur adanya kerjasama dalam kantor digunakan kriteria sebagai berikut : respek terhadap teman kerja, memahami kemampuan teman kerja, dan saling membantu dalam menyelesaikan tugas kerja.

b. Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

1) Turun/Rendahnya produktivitas kerja

Turun/Rendahnya semangat kerja ini dapat diukur atau dipertimbangkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan pekerjaan.

2) Tingkat absensi yang naik/tinggi

Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi ini secara perseorangan tapi harus dilihat secara rata-rata.

3) Tingkat perpindahan pegawai yang tinggi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah disebabkan karena ketidak senangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha untuk mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.

4) Tingkat kerusakan yang naik/tinggi

Naiknya tingkat kerusakan sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya.

5) Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dilingkungan kerja akan terjadi bila mana semangat dan kegairahan kerja menurun. Seorang pemimpin harus dapat mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan. Kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak tenangan kerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain.

6) Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidak puasannya, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

7) Pemogokan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bila mana terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan bila terjadi pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan dan kegelisahan para karyawan”.

Sebaliknya ada beberapa penyebab rendahnya semangat kerja karyawan. Hal ini terkait dengan kurang diperhatikannya pengaturan kerja mengenai disiplin kerja, kondisi kerja dan kekurangan tenaga kerja yang terampil dan ahli dibidangnya. Steers et al. mengemukakan mengapa seseorang tenaga kerja tidak menyukai pekerjaannya sendiri, yaitu:

- 1) Pekerjaan yang terpecah-pecah
- 2) Kerja yang berulang-ulang
- 3) Terlalu sedikit menggunakan keterampilan
- 4) Daur kerja pendek
- 5) Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial.⁹⁸

Menurut Nitisemito, ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi, seperti antara lain :

- 1) Gaji yang sesuai dengan pekerjaan
- 2) Memperhatikan kebutuhan rohani

⁹⁸M. Richard Steers, et al. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. (California. United States of America: Goodyear Publishing Company Inc. 2005), h. 42

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 3) Sekali-kali perlu menciptakan suasana kerja yang santai yang dapat mengurangi beban kerja
- 4) Harga diri karyawan perlu mendapatkan perhatian
- 5) Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
- 6) Berikan kesempatan pada mereka yang berprestasi
- 7) Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- 8) Usahakan para karyawan memiliki loyalitas dan kepedulian terhadap organisasi
- 9) Sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding untuk membahas kepentingan bersama
- 10) Pemberian insentif yang terarah dalam aturan yang jelas
- 11) Fasilitas kerja yang menyenangkan yang dapat membangkitkan gairah kerja.⁹⁹

Didasarkan pada konsep mengenai dimensi semangat kerja yang dikemukakan Blurn dalam Azwar yaitu:

- 1) Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi
- 2) Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan
- 3) Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerjanya secara baik
- 4) Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.¹⁰⁰

⁹⁹ Nitisemito, *Op. Cit*, h. 70

Menurut Nitisemito, faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja

adalah :

- 1) Absensi karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur, dan pemberhentian kerja.
- 2) Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.
- 3) Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
- 4) Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam

¹⁰⁰Azwar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002), h. 22

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

prakteknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.¹⁰¹

Zainun menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah :

- 1) Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.
- 2) Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
- 3) Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
- 4) Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
- 5) Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jarih payah yang telah diberikan kepada organisasi.

¹⁰¹ Nitisemito, *Op. Cit.*, h. 72

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 6) Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan.¹⁰²

Menurut Nawawi, faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah

- 1) Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja
- 2) Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang
- 3) Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja
- 4) Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja
- 5) Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.¹⁰³

B. Kajian Penelitian Terdahulu

¹⁰²Buchori Zainun, *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. (Jakarta: Balai Aksara 2004), h.

¹⁰³ Hadari Nawawi, *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. (Jakarta: Haji Masagung, 2003), h. 74



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Hardaningtyas dengan judul Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, tahun 2004. Dengan uji analisis regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa 15,9 % variabel OCB dipengaruhi oleh Kecerdasan Emosional dan Sikap terhadap Budaya Organisasi, sedangkan 84,1 % dipengaruhi oleh variabel lain.¹⁰⁴
2. Penelitian oleh Erni Endah Wahyuni dengan judul Kontribusi Zuhud dan *Emotional Intelligence* terhadap OCB bagi karyawan RSUD Bhakti Asih, Karang Tengah, Tangerang Banten. Dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda diperoleh kesimpulan bahwa Zuhud dan *Emotional Intelligence* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai $F = 66,46$ dan signifikansi 0,000. Pengaruhnya terhadap OCB sebesar 65,5 % sedangkan 34,5 % sisanya dipengaruhi oleh variabel selain zuhud dan *emotional Intelligence*.¹⁰⁵
3. Penelitian Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati dari Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia meneliti tentang pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap OCB. Dari hasil penelitian di PT. Indocement, kategori karakteristik individu (sikap dan kepribadian) berpengaruh cukup besar pada OCB. Hasil penelitian

¹⁰⁴ Dwi Hardaningtyas, *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB*, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2007

¹⁰⁵Erni Endah Wahyuni, *Kontribusi Zuhud dan Emotional Intelligence terhadap OCB bagi karyawan RSUD Bhakti Asih, Karang Tengah, Tangerang Banten*, Tesis tidak diterbitkan, UI, 2006

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menunjukkan bahwa 42,2 % OCB dipengaruhi oleh faktor kepribadian karyawan meliputi *trait ekstroversion, openness to experience, conscientiousness* dan komitmen organisasi yang meliputi komitmen afektif dan kontinuans yang paling berpengaruh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan secara implisit bahwa kompetensi pribadi (kemampuan memotivasi diri-sendiri untuk bekerja keras) dan kompetensi sosial (empati) merupakan hal yang penting dalam OCB.¹⁰⁶

4. Dalam tesis berjudul *Pengaruh Semangat Kerja, Kemampuan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai: Survey pada Ditjen Pemberdayaan Kawasan Transmigrasi*, Universitas Indonusa Esa Unggul. Hasilnya mengatakan bahwa secara signifikan memang baik secara parsial maupun berganda terdapat pengaruh semangat kerja, kemampuan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.¹⁰⁷

Dalam penelitian ini penulis lebih menekankan pada aspek manajemen sumber daya manusia dan budaya sekolah terhadap semangat kerja guru di SD Islam se-Kecamatan Marpoyan Damai Pekanbaru. Dengan demikian penelitian yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

C Kerangka Berfikir

¹⁰⁶Debora Eflina Purba & Ali Nina Liche Seniati, Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Jurnal Makara Sosial Humaniora*, Vol.8, No.3, Desember 2004, hal.105-111

¹⁰⁷Abrar, "Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai: Survey pada Ditjen Pemberdayaan Kawasan Transmigrasi", Tesis Universitas Esa Tunggal, 2010



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saif Kasim Riau

Miftah Thoha menjelaskan bahwa faktor lingkungan individu dan faktor organisasi berkontribusi terhadap kinerja seseorang. Faktor individu diantaranya adalah: kemampuan atau kompetensi, motivasi/kebutuhan, disiplin, kepercayaan, pengalaman, penghargaan, dan sebagainya. Sementara faktor lingkungan organisasi meliputi tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pengendalian, kepemimpinan, dan sebagainya.¹⁰⁸

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan atau pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemimpinnya termasuk pada lingkungan sebuah organisasi. Pengelolaan SDM ini, berperan penting dalam membangkitkan semangat kerja yang dimiliki oleh bawahannya. Semakin baik kepemimpinan dalam mengelola SDM, maka semakin baik semangat kerja guru di organisasi sekolah.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan organisasi menjadi kebiasaan-kebiasaan, adat istiadat dan sejenisnya yang telah berlangsung lama dalam suatu organisasi, bersifat menetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian menunjukkan bahwa adanya budaya organisasi ketika suatu organisasi telah menetapkan sistem nilai yang telah berlaku, norma-norma tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, upacara-upacara yang dilakukan secara rutin, ketaatan para anggota pada aturan

¹⁰⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 35



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sunan Syarif Kasim Riau

baik tertulis maupun tidak tertulis dan sebagainya.¹⁰⁹ Oleh karena itu, budaya organisasi ini memberikan kontribusi dalam membentuk dan memberi arti kepada seluruh anggota organisasi untuk berperilaku dan bertindak., termasuk didalamnya adalah semangat dalam bekerja.¹¹⁰

Laporan penelitian yang dilakukan *Human Resource Development Indonesia* menyimpulkan bahwa budaya kerja menyumbangkan 70% terhadap keberhasilan atau kegagalan organisasi (institusi). Budaya kerja berperan sebagai katalisator ataupun *inhibitor* proses kerja. Budaya kerja merupakan strategi bagi setiap institusi yang ingin *survive* dan unggul di arena global.¹¹¹

Oleh karena itu, maka budaya organisasi di sekolah yang baik, akan berdampak pada semangat kerja. Suprawoto dalam Arwildayanto, menjelaskan pentingnya budaya kerja bagi pegawai untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja yang tinggi, terampil dan berkepribadian, sehingga mampu mengembangkannya prestasi dan menumbuhkembangkan rasa kesetiakawanan dan kerja keras serta berorientasi ke masa depan.¹¹² Poernomo juga menjelaskan bahwa bila kita ingin memenangkan persaingan di era pasar global, maka salah satu faktor yang perlu dirubah adalah budaya organisasi menjadi yang bermutu.¹¹³

¹⁰⁹Aan Komariah, Cepi Triatna, "Visioner Lidearship" (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), h. 98

¹¹⁰*Ibid.*, h. 219 – 225

¹¹¹HRD Indonesia; *Workplace Culture Special*, <http://www.hrd-indo.com/why.htm>. Diakses tanggal 17 Juni 2015. 2005;1

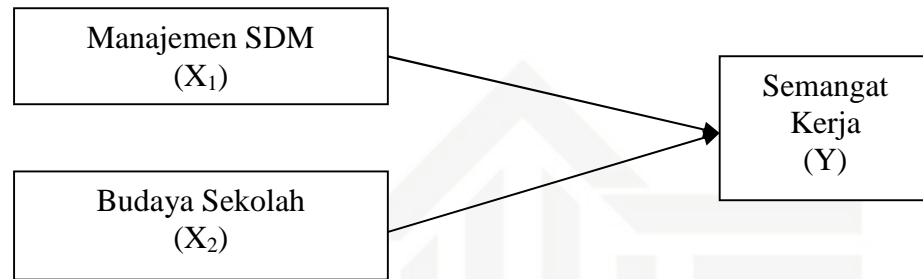
¹¹²Arwildayanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*, (Gorontalo: IDEAS Publising, 2012),h. 40-41.

¹¹³ Poernomo, *Ibid.*, h. 2

Hubungan kausalitas ini Secara umum disajikan pada gambar 3.1 di bawah

ini:

Gambar 3.1 Kerangka Penelitian



D. Hipotesis

- H_a = Terdapat hubungan yang signifikan manajemen SDM dan Budaya sekolah dengan semangat kerja guru di SD Syifabudi
- H_o = Tidak terdapat hubungan yang signifikan manajemen SDM dan Budaya sekolah dengan semangat kerja guru di SD Syifabudi

E. Konsep Operasional

Manajemen SDM (X_1), Meliputi :

1. Perencanaan;
 - a. Sekolah memiliki pedoman perencanaan guru;
 - b. Sekolah menganalisis kebutuhan Guru
 - c. Sekolah merencanakan pengadaan guru
 - d. Sekolah merencanakan beban kerja untuk calon guru
 - e. Sekolah merencanakan imbalan yang akan diberikan
 - f. Sekolah menyusun tugas-tugas guru

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- g. Sekolah menyusun persyaratan menjadi guru yang sesuai dengan sekolah
2. Rekrutmen;
 - a. Sekolah melaksanakan rekrutmen melalui media dari dalam
 - b. Sekolah melaksanakan rekrutmen melalui media iklan
 - c. Sekolah melaksanakan rekrutmen dengan mempertimbangkan Tingkat pendidikan tertinggi,
 - d. Sekolah melaksanakan rekrutmen dengan mempertimbangkan pelatihan yang pernah diikuti,
 - e. Sekolah melaksanakan rekrutmen dengan mempertimbangkan keahlian atau ketrampilan khusus yang dimiliki
3. Seleksi dan Penempatan guru;
 - a. Sekolah melaksanakan tes psikologi bagi calon guru
 - b. Sekolah melaksanakan Tes pengetahuan bagi calon guru
 - c. Sekolah melaksanakan Tes ketrampilan mengajar bagi calon guru
 - d. Sekolah menempatkan guru sesuai dengan keahlian yang dimiliki
4. Pembinaan guru;
 - a. Sekolah melaksanakan orientasi jabatan bagi guru
 - b. Sekolah melaksanakan pelatihan tentang metode pembelajaran
 - c. Sekolah melaksanakan pelatihan tentang pengembangan evaluasi
 - d. Sekolah melaksanakan pelatihan tentang manajemen kelas
 - e. Sekolah memberikan supervisi kepada guru

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- f. Sekolah mengikutsertakan guru dalam kegiatan MGMP
5. Sekolah melaksanakan penilaian kinerja guru;
6. Sekolah memberikan kompensasi kepada guru;
7. Sekolah memiliki pedoman pemberhentian guru;

Budaya Sekolah (X₂), Meliputi :

1. Para guru loyal kepada sekolah,
 - a. Guru memiliki disiplin yang tinggi
 - b. Guru selalu didorong untuk mengembangkan metode pembelajaran
 - c. Guru menyadari tentang pentingnya upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah
 - d. Guru dituntut untuk saling membantu tugas-tugas demi kesuksesan sekolah
 - e. Guru merasa senang bekerja sebagai guru
 - f. Guru merasa tidak ingin pindah kerja ditempat lain
2. Sekolah memiliki pedoman bertingkah laku
 - a. Sekolah memiliki peraturan sekolah
 - b. Peraturan dipandang telah cukup efektif untuk mengendalikan perilaku guru
 - c. Peraturan sekolah telah disosialisasikan dengan baik oleh sekolah
 - d. Tidak terdapat kasus-kasus yang melanggar tata tertib sekolah
3. Sekolah mempunyai nilai-nilai yang di anut oleh semua guru
 - a. Sekolah memiliki kebiasaan menyapa dan mengucapkan salam

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Sekolah memiliki kebiasaan menggunakan bahasa yang lembut
 - c. Sekolah memiliki kebiasaan melaksanakan berbagai perbaikan berdasarkan pada data hasil evaluasi atau penelitian
 - d. Sekolah memiliki kebiasaan menyambut tamu dengan ramah
 - e. Sekolah memiliki kebiasaan memberikan sanksi yang tegas kepada guru yang melanggar peraturan sekolah
4. Sekolah memiliki sistem penghargaan kepada para guru yang berprestasi
- a. Sekolah memberi bantuan pada mereka yang bekerja keras
 - b. Sekolah senang membimbing dan mengarahkan mereka yang suka bekerja keras
 - c. Sekolah sangat tanggap terhadap kesejahteraan guru
 - d. Sekolah menghagai setiap ide baru dari para guru
 - e. Sekolah sangat memperhatikan kesejahteraan guru
 - f. Sekolah memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan guru dan staf sekolah, bagi mereka yang bekerja keras
5. Sekolah memiliki banyak kegiatan yang melibatkan seluruh warga sekolah,
- a. Seminggu sekali sekolah mengadakan kegiatan Jumat mengaji secara bersama-sama
 - b. Sekolah memiliki tujuan untuk menghasilkan sesuatu bagi masyarakat
 - c. Secara berkala, di sekolah ini diselenggarakan acara pertemuan keluarga besar staf sekolah, dengan suasana yang akrab dan penuh canda

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Secara berkala, di sekolah ini diselenggarakan acara sarasehan atau temu wicara yang melibatkan seluruh warga sekolah untuk bertukar pikiran mengenai perkembangan dan kemajuan pendidikan di sekolah ini
- e. Setiap hari wajib memakai baju seragam muslim/muslimah
- f. Setiap mengajar, para guru (laki-laki) wajib mengenakan dasi
- g. Setiap mengajar para guru (perempuan) wajib mengenakan kaos kaki
- h. Sekolah menerapkan hari bahasa Inggris minimal satu kali dalam seminggu
- i. Sekolah menerapkan hari bahasa Arab untuk minimal satu kali dalam seminggu

Semangat Kerja (Y), Meliputi ;

1. Frekuensi kehadiran;
 - a. Tepat waktu
 - b. Tidak hadir
 - c. Sakit/izin
 - d. Terlambat
2. Kegairahan;
 - a. Ada inisiatif/tindakan inovatif
 - b. Semangat meskipun di bawah tekanan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Memahami informasi, aturan dan prosedur
3. Tanggung jawab;
 - a. Menyelesaikan tugas dengan baik
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
 - c. Bekerja mandiri
4. Empati terhadap pekerjaan;
 - a. Peka terhadap lingkungan kerja
 - b. Memahami kemampuan teman kerja
 - c. Memikirkan cara agar hasil kerja menjadi lebih baik
5. Tingkat kerjasama;
 - a. Mampu membina, menerima dan memberi ide
 - b. Kooperatif
 - c. Mampu menjadi contoh