

BAB V

PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini disusun berdasarkan hasil paparan data yang telah peneliti temukan melalui wawancara dan dokumentasi yang telah dilakukan di MIN Damsari, MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan. Dibawah ini akan disajikan hasil penelitian yang berkaitan dengan fokus penelitian.

1. Kondisi Kedisiplinan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

a. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Damsari

1) Kedisiplinan Waktu

a) Disiplin waktu masuk kerja

Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan khususnya disiplin waktu masuk kerja di MIN Damsari sudah sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, hal ini dibuktikan dengan terisinya absensi masuk kerja yang terisi rapi dan ditambah lagi dengan adanya mesin absen elektronik. Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Damsari mengungkapkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus PNS diwajibkan datang sebelum jam pertama pelajaran dimulai tapi bagi tenaga pendidik Non PNS diwajibkan datang ke madrasah pada jadwal mengajar mereka, dan bagi tenaga kependidikan yang statusnya Non PNS mereka diwajibkan masuk kerja tetapi tidak dibebani masuk pagi sebelum jam pelajaran pertama dimulai, sedangkankan khusus bagi

penjaga madrasah wajib datang sebelum murid-murid dan guru-guru datang kemadrasah.

b) Disiplin waktu Istirahat dan waktu masuk setelah istirahat

Kepala Madrasah mengungkapkan semua dewan guru selalu tepat waktu dalam menggunakan waktu istirahat sebab jika lonceng istirahat sudah bunyi maka mereka langsung istirahat di kantor, makan snack dan minum. Begitu pula saat masuk kelas setelah istirahat guru-guru tepat waktu masuk ke dalam kelas setelah bel tanda berakhirnya waktu istirahat telah berbunyi, jadi tidak ada masalah dengan kedisiplinan mereka berkenaan dengan waktu masuk setelah waktu istirahat berakhir.

c) Disiplin waktu pulang kerja.

Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan dalam hal waktu pulang kerja sudah baik, hal ini bisa dilihat dari segi administrasi yang ditandai dengan terisinya daftar hadir pulang yang sesuai dengan aturan kepegawaian di madrasah ini, khususnya tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus PNS. Sedangkan bagi mereka tenaga pendidik dan kependidikan yang Non PNS, mereka juga disiplin dalam hal waktu pulang, mereka akan pulang bila mereka telah menyelesaikan tugas mengajar mereka di hari tersebut.

2) Kedisiplinan Tugas

a) Guru

Kepala Madrasah mengungkapkan kalau guru-guru dapat melaksanakan tugas dan mereka selalu disiplin melaksanakan tugas tersebut,

baik bagi mereka yang berstatus PNS atau guru honorer. Kepala madrasah juga selalu mengingatkan seluruh dewan guru dalam setiap kesempatan tentang tugas dan tanggungjawab yang harus mereka laksanakan seperti melengkapi administrasi guru, merencanakan pembelajaran, melaksanakan yang sudah direncanakan dengan baik dan berdisiplin serta melaksanakan evaluasi dan pengayaan atau tindak lanjut terhadap hasil yang sudah dicapai.

b) Tenaga tata usaha

Mengenai kedisiplinan tenaga TU, menurut Kepala Madrasah pegawai ini sudah bekerja dan memiliki disiplin yang baik, buktinya administrasi ditangannya berjalan baik.

c) Petugas penjaga madrasah/paman

Kepala madrasah dan petugas TU menyatakan bahwa penjaga madrasah sudah dapat dikatakan disiplin melaksanakan tugasnya dan bertanggungjawab terhadap keamanan madrasah dan lingkungan madrasah termasuk didalamnya sarana dan prasarana, terbukti dengan aman dan terkendalinya kondisi dan keamanan lingkungan madrasah serta terpeliharanya sarana dan prasarana madrasah dari kehilangan atau dicuri orang.

b. Madrasah Tsanawiyah Negeri Tamban

3) Kedisiplinan waktu

a) Disiplin waktu masuk kerja dan pulang kerja

Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan khususnya disiplin waktu masuk kerja sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, hal ini dibuktikan dengan terisinya absensi masuk kerja yang terisi rapi. memang terkadang ada juga yang terlambat, tapi itu terjadi biasanya bagi guru atau tenaga kependidikan yang rumah tempat tinggalnya berada di Banjarmasin, sebab biasanya alasannya keterlambatannya adalah ketinggalan Ferry. Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan tidak terlepas dari keteladanan yang diberikan oleh kepala MTsN ini yang selalu datang lebih awal dibanding dengan tenaga pendidik dan kependidikan yang lain sehingga membuat pegawai yang lain malu untuk datang terlambat.

Kedisiplinan waktu pulang kerja tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN Tamban juga sesuai dengan jadwal yang diatur oleh kepala madrasah. Dalam masalah disiplin waktu pulang kerja di MTsN Tamban ini, bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang berstatus PNS mereka wajib pulang setelah jam 14.30 sesuai dengan aturan pegawai PNS dan bagi tenaga pendidik yang berstatus Non PNS, mereka di bolehkan pulang setelah mereka menyelesaikan tugas mengajar hari tersebut, sedangkan bagi tenaga kependidikan yang statusnya Non PNS, mereka pulang habis sholat Zuhur

b) Disiplin waktu istirahat dan waktu masuk setelah istirahat

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa tenaga pendidik dan kependidikan dapat disimpulkan kalau tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN selalu tepat waktu dalam menggunakan waktu istirahat sebab jika lonceng istirahat sudah bunyi maka konsentrasi anak-anak sudah tidak focus

dan ribut, oleh karena itu biasanya guru cepat-cepat istirahat. Disamping itu guru-guru juga hendak istirahat sebab kalau terlambat keluar, maka akan mengurangi waktu istirahat. Begitu juga pada saat masuk kelas setelah istirahat guru-guru tepat waktu masuk ke dalam kelas setelah bel tanda berakhirnya waktu istirahat telah habis, mereka bergegas untuk masuk kembali ke dalam kelas untuk mengajar. Memang benar apa yang dikatakan Kepala Madrasah bahwa adakalanya seorang guru yang bersangkutan terlambat masuk waktu istirahat karena waktu istirahat digunakan untuk pergi ke pasar yang letaknya tidak jauh dari madrasah, tapi hal itu jarang terjadi dan biasanya jika ditegur oleh Kepala Madrasah mereka jadi malu sendiri.

4) Kedisiplinan tugas

a) Wakamad bidang kurikulum

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan terhadap beberapa responden, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa wakamad kurikulum di MTsN termasuk pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya, hal tersebut terlihat dari terlaksananya beberapa tugas wakamad kurikulum diantaranya adalah :

- (1) Menyusun rencana program pengajaran dan pengembangan kurikulum;
- (2) Menyusun pembagian tugas guru;
- (3) Menyusun jadwal pelajaran;
- (4) Menyusun jadwal evaluasi pelajaran;
- (5) Menyusun rencana pelaksanaan ujian madrasah/ujian nasional;

- (6) Menerapkan kriteria persyaratan naik kelas/tidak naik kelas;
- (7) Menerapkan jadwal penerimaan buku raport, SKHU dan STTB.

b) Wakamad bidang sarana Prasarana

Dari hasil wawancara peneliti dapat digambarkan bahwa wakamad sarana prasarana termasuk orang yang disiplin dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Sebagaimana yang disampaikan oleh beberapa guru bahwa wakamad sarana prasarana ini sudah dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan sarana dan prasarana MTsN Tamban selalu mengalami peningkatan baik dari segi kuantitas atau kualitasnya. Dengan ini dapat dikatakan bahwa ia sangat disiplin dalam melaksanakan tugas sebagai Wakamad Sarana Prasarana.

c) Wakil kepala madrasah bidang hubungan masyarakat

Wakamad humas menurut kepala madrasah sangat mengerti tugas dan tanggungjawabnya, terbukti dengan adanya hubungan yang baik terjalin antara warga madrasah dengan masyarakat sekitar dan wali murid. Wakamad humas juga mudah bergaul.

d) Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa wakamad kesiswaan mampu dan disiplin melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Hal tersebut tergambar dari suksesnya berbagai kegiatan siswa, dan adanya organisasi kesiswaan yang aktif dan terorganisir dengan baik serta suksesnya kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler di MTsN Tamban.

e) Guru

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti digambarkan bahwa guru-guru sudah mengerti dan dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik, seperti :

- (1) Melaksanakan kegiatan belajar mengajar;
- (2) Melaksanakan penilaian hasil belajar;
- (3) Melaksanakan analisis hasil penilaian;
- (4) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, dan
- (5) Melaksanakan administrasi kegiatan belajar mengajar.

f) Tenaga Tata Usaha

Dari beberapa informasi yang peneliti peroleh, maka dapat disimpulkan bahwa tugas Tenaga Tata Usaha (TU) adalah mengelola segala bentuk kegiatan administrasi Madrasah baik lembaga atau orang yang ada dalam lembaga tersebut, dan menurut hasil wawancara tersebut tergambar bahwa Tenaga Tata Usaha (TU) baik kepala atau stafnya disiplin melaksanakan tugas. Adapun tugas dari tata usaha Madrasah yang telah dilakukan, yakni:

- (1) Pengelolaan administrasi kantor;
- (2) Pelayanan administrasi kepegawaian dan kesiswaan;
- (3) Administrasi keuangan, dan
- (4) Inventarisasi peralatan sekolah.

c. Madrasah Aliyah Negeri 3 Marabahan

1) Kedisiplinan waktu

a) Disiplin waktu masuk dan pulang kerja

Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan yang bekerja di MAN 3 Marabahan ini terutama masalah disiplin waktu masuk kerja sudah sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku dan kondusif. Hal ini dapat terlihat dari lancar dan suksesnya pelaksanaan proses belajar mengajar masuk awal pelajaran pagi hari. Bagi tenaga Pendidik dan kependidikan yang berstatus PNS, mereka diwajibkan hadir ke madrasah pagi hari pukul 07.00 untuk hari Senin dan pukul 07.30 untuk hari Selasa sampai hari Sabtu sebelum kegiatan belajar mengajar dimulai. Sedangkan bagi tenaga pendidik yang Non PNS, mereka diwajibkan hadir pada saat ada jadwal mengajar, dan bagi tenaga kependidikan yang Non PNS diwajibkan hadir beberapa hari saja dalam seminggu dari pagi hari sampai habis shalat Zuhur. Dalam masalah disiplin waktu masuk kerja memang ada satu atau dua orang guru yang kadang-kadang datangnya terlambat hal ini dikarenakan guru yang bersangkutan rumahnya berada jauh dari madrasah. Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan waktu pulang kerja yang peneliti peroleh dari hasil wawancara dan observasi dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kedisiplinan waktu pulang kerja tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Marabahan sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan terisinya daftar hadir pulang. Hal lain yang mendorong kedisiplinan ini adalah adanya mesin absen elektronik. Khusus tenaga pendidik yang berstatus PNS, mereka pulang sesuai dengan

aturan yang laku tetapi bagi tenaga pendidik yang Non PNS, mereka pulang bila sudah selesai melaksanakan tugas mengajarnya.

b) Disiplin waktu keluar dan masuk istirahat

Disiplin waktu istirahat di madrasah ini baik, meskipun kadang ada guru yang terlambat mengistirahatkan murid, karena mungkin bahan pelajarannya banyak hingga waktunya tidak cukup, tapi itu hanya sekekali saja. Begitu juga pada waktu masuk setelah istirahat sudah cukup baik, guru-guru biasanya kalau bel berbunyi tanda waktu istirahat berakhir, maka mereka bergegas untuk kembali ke dalam kelas untuk melanjutkan tugas mengajar.

2) Kedisiplinan Tugas

a) Wakamad bidang kurikulum

Wakamad Kurikulum termasuk pegawai yang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Tugas yang diembannya telah diselesaikan dengan baik dan disiplin serta mampu bekerjasama dengan guru sehingga program kerja yang berhubungan dengan kurikulum berjalan sesuai dengan aturan dan kalender pendidikan yang telah ditentukan.

b) Wakamad bidang sarana prasarana

Dari hasil beberapa wawancara, peneliti dapat menggambar bahwa kondisi riil di lapangan menyebutkan bahwa wakamad sarana prasarana dapat menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat kita lihat bagaimana perkembangan sarana dan prasarana MAN 3 Marabahan yang selalu mengalami peningkatan baik dari segi kuantitas atau kualitasnya, jadi

bisa dikatakan bahwa beliau sangat disiplin dalam melaksanakan tugas sebagai wakamad sarana prasarana.

c) Wakamad Bidang Hubungan Masyarakat (Humas)

Wakamad dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Kegiatan yang dilakukan seperti mengadakan kegiatan keagamaan dan menghadiri kegiatan kemasyarakatan, membuat Brosur penerimaan murid baru, Membuat undangan untuk kegiatan musyawarah dengan orang tua/wali siswa, masyarakat, dan *stakeholder*, Sebagai penghubung kepada komite madrasah serta mempublikasikan apa yang menjadi kegiatan Madrasah ke website madrasah

d) Wakamad bidang kesiswaan

Dalam masalah disiplin kerja/tugas, wakamad tersebut sudah mampu menyelesaikan tugasnya sebagai wakamad kesiswaan. hal ini tergambar sukses kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler di MAN 3 Marabahan dan berbagai kegiatan siswa, serta adanya organisasi kesiswaan yang aktif dan terorganisir dengan baik.

e) Guru

Semua guru di MAN 3 Marabahan ini rata-rata dapat melaksanakan tugas yang diberikan oleh kepala Madrasah seperti mempersiapkan rencana pembelajaran dan membuat administrasi mengajar terutama yang sangat ditekankan adalah guru PNS dan guru yang sudah bersertifikasi, melaksanakan tugas mengajar, mengevaluasi serta melaksanakan penilaian.

f) Tenaga tata usaha

Kepala dan TU selalu bekerja menurut aturan, jadwal, dan program

kerja yang ada, di antara tugas-tugas yang telah dilakukan TU adalah sebagai pengelolaan administrasi kantor, melayani administrasi kepegawaian dan kesiswaan, membantu administrasi keuangan, dan membantu menginventarisasi peralatan sekolah.

g) Petugas penjaga madrasah

Kepala Madrasah dalam wawancara menyebutkan bahwa penjaga madrasah sudah dapat melaksanakan tugas pokok sebagai penjaga madrasah misalnya membuka menutup pintu pagar, membuka dan menutup semua ruang kelas dan kentor dewan guru, membunyikan bel waktu masuk jam pertama pagi hari, membersihkan kantor, membantu menyiapkan peralatan jika ada acara-acara di madrasah. Mengenai bagaimana disiplin kerjanya, terus terang pihak sekolah merasa puas dengan kinerjanya dan dia orangnya disiplin, dan selalu selesai bila disuruh melaksanakan tugas.

Dari data-data dan informasi yang peneliti kumpulkan mengenai tugas-tugas tenaga pendidik dan kependidikan serta bagaimana mereka melaksanakan tugasnya, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Marabahan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan disiplin yang tinggi.

2. Pelaksanaan Manajemen Pembinaan Kedisiplinan Tenaga Pendidik dan Kependidikan
 - a. Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) Damsari

Dari beberapa hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan manajemen pembinaan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan di MIN Damsari sudah berjalan sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku. Peneliti juga menemukan bahwa proses pembinaan kedisiplinan yang terjadi di MIN Damsari Marabahan terdiri dari:

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan landasan awal dari setiap kegiatan termasuk di dalamnya manajemen. Perencanaan dilakukan bersamaan dengan rapat penyusunan program madrasah di awal tahun ajaran. Adapun rapat tersebut dihadiri oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan termasuk komite madrasah.

2) Pelaksanaan

Kepala Madrasah menjalankan apa yang sudah menjadi program pembinaan kedisiplinan. Pelaksanaan pembinaan disiplin waktu dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan, jika ada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak disiplin, maka Ibu Kepala Madrasah memanggil, menegur dan memberikan peringatan kepada yang bersangkutan agar tidak mengulangi perbuatannya yang tidak disiplin serta melakukan pembinaan agar lebih disiplin. Sedang untuk pembinaan disiplin kerja, Kepala Madrasah berupaya meningkatkan profesionalisme dan kompetensi dari tenaga pendidik dan kependidikan melalui kegiatan-kegiatan KKG, Seminar, Workshop, dan

pelatihan-pelatih yang berhubungan dengan tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan.

3) Pengawasan, dan tindak lanjut

Ibu Kepala Madrasah dalam mengawasi, dan memonitor jalannya pelaksanaan pembinaan kedisiplinan, selanjutnya melakukan tindak lanjut dan perbaikan terhadap manajemen pembinaan dilakukan. Tindak lanjut disini dimaksudkan sebagai langkah pengembangan jika pembinaan tersebut dinilai berhasil dan dapat meningkatkan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan, sebaliknya tindak lanjut dimaksudkan sebagai langkah perbaikan jika jalannya proses pembinaan tersebut tidak menimbulkan dampak disiplin tenaga pendidik dan kependidikan lebih baik.

b. Madrasah Tsanawiyah Negeri Tamban

Pelaksanaan manajemen pembinaan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN sudah berjalan sesuai dengan teori ilmu manajemen. Peneliti menemukan bahwa proses manajemen pembinaan kedisiplinan yang terjadi di MTsN Tamban terdiri dari:

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan landasan awal dari setiap kegiatan. Perencanaan dilakukan bersamaan dengan rapat penyusunan program madrasah di awal tahun ajaran. Adapun rapat tersebut dihadiri oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan termasuk komite madrasah.

2) Pelaksanaan dan pengorganisasian

Kepala Madrasah menjalankan apa yang sudah menjadi program pembinaan kedisiplinan baik masalah disiplin waktu maupun disiplin kerja. Pelaksanaan pembinaan disiplin waktu seiring berjalannya aktivitas belajar mengajar di madrasah, jika ada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak disiplin, maka Kepala Madrasah menegur yang bersangkutan dan melakukan pembinaan agar lebih disiplin misalnya memanggil yang bersangkutan ke kantor untuk diberi teguran dan peringatan serta diadakan pembinaan agar tidak lagi melanggar disiplin. Sedang untuk pembinaan disiplin kerja, Kepala Madrasah melakukannya dengan mengorganisasikan setiap tenaga pendidik dan kependidikan dalam ikut serta pada setiap kegiatan forum ilmiah, pelatihan atau workshop, MGMP dan sebagainya.

c. Pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut

Kepala Madrasah mengawasi, dan memonitor jalannya pelaksanaan pembinaan kedisiplinan sekaligus mengevaluasi setiap pelaksanaan pembinaan, sebagai acuan untuk melakukan tindak lanjut dari pembinaan yang dilakukan. Tindak lanjut disini dimaksudkan sebagai langkah pengembangan jika pembinaan tersebut dinilai berhasil dan dapat meningkatkan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan, sebaliknya tindak lanjut dimaksudkan sebagai langkah perbaikan jika jalannya proses pembinaan tersebut tidak menimbulkan dampak disiplin tenaga pendidik dan kependidikan lebih baik.

d. Madrasah Aliyah Negeri 3 Marabahan

Pelaksanaan manajemen pembinaan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Marabahan sudah berjalan sesuai dengan teori dan proses manajemen. Peneliti menemukan bahwa proses manajemen pembinaan kedisiplinan yang terjadi di MAN 3 Marabahan terdiri dari:

1) Perencanaan

Tahapan perencanaan ini dilakukan pada saat rapat penyusunan program madrasah di awal tahun ajaran. Adapun rapat tersebut dihadiri oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan termasuk komite madrasah.

2) Pelaksanaan dan pengorganisasian

Pada tahap ini kepala madrasah menjalankan apa yang sudah menjadi program pembinaan kedisiplinan baik masalah disiplin waktu maupun disiplin kerja. Pelaksanaan pembinaan disiplin terutama masalah waktu dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, jika terjadi ada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak disiplin, maka kepala madrasah menegur dengan cara memanggil yang bersangkutan untuk diberi peringatan dan dilakukan pembinaan agar lebih disiplin. Sedang untuk pembinaan kedisiplinan kerja, Bapak kepala madrasah melakukannya dengan mengorganisasikan setiap tenaga pendidik dan kependidikan dalam ikut serta pada setiap kegiatan pelatihan-pelatihan atau workshop yang berhubungan dengan tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan, MGMP dan sebagainya.

3) Pengendalian dan tindak lanjut

Pada tahap ini kepala madrasah memantau dan mengendalikan pelaksanaan pembinaan kedisiplinan sekaligus mengevaluasi setiap pelaksanaan pembinaan, sebagai acuan untuk melakukan tindak lanjut dari pembinaan yang dilakukan. Tindak lanjut dimaksudkan sebagai langkah pengembangan jika pembinaan tersebut dinilai berhasil dan dapat meningkatkan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan, sebaliknya tindak lanjut dimaksudkan sebagai langkah perbaikan jika jalannya proses pembinaan tersebut tidak menimbulkan dampak disiplin tenaga pendidik dan kependidikan lebih baik

3. Usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan.

Temuan penelitian terkait usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam hal meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa bentuk, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini.

- a. Madrasah Ibtidaiyah Negeri Damsari

Usaha-usaha yang dilakukan oleh Kepala MIN Damsari Tamban untuk meningkatkan pelaksanaan manajemen pembinaan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan. Usaha-usaha tersebut diantaranya:

- 1) Dalam hal peningkatan kedisiplinan waktu, usaha dari Kepala madrasah diantaranya: Kepala Madrasah memberikan teladan yang selalu berupaya disiplin dengan datang lebih duluan dan pulang paling belakang dari tenaga pendidik dan kependidikan yang lain, menerapkan disiplin dengan tegas dan

memberikan sanksi bagi yang melanggar serta melakukan pengawasan terhadap aturan yang telah dibuat. Secara administratif ibu kepala madrasah membuatkan absen datang dan pulang serta menyiapkan mesin abses sidik jari atau elektronik finger print.

- 2) Dalam peningkatan kedisiplinan melaksanakan tugas atau peningkatan kemampuan kompetensi melaksanakan tugas, usaha-usaha kepala madrasah diantaranya yaitu dengan selalu mengadakan pembinaan dalam setiap acara rapat awal bulan, menyelenggarakan dan mengikut sertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan pelatihan-pelatihan yang ada kaitannya dengan tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan, KKG, dan workshop, pemberian *reward* kepada tenaga kependidikan serta peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan.

b. Madrasah Tsanawiyah Negeri Tamban

Usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan di MTsN Tamban ini. Usaha-usaha tersebut diantaranya:

- 1) Dalam hal meningkatkan kedisiplinan waktu, usaha-usaha dari Kepala madrasah diantaranya: menjadikan diri beliau sebagai figur teladan yang selalu berupaya untuk selalu mendisiplinkan diri. agar dapat menjadi contoh bagi tenaga pendidik dan kependidikan yang lain, melaksanakan pengawasan, menegur dan memanggil tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin untuk dilakukan pembinaan, dan memberikan semacam insentive kepada tenaga kependidikan yang mampu menegakkan disiplin

di madrasah. Secara administratif kepala madrasah aturan disiplin yang ditempel di papan pengumuman, membuat absen datang dan pulang serta menyiapkan mesin abses elektronik finger print.

- 2) Dalam rangka peningkatan kedisiplinan melaksanakan tugas atau peningkatan kemampuan kompetensi melaksanakan tugas, usaha-usaha kepala madrasah diantaranya yaitu dengan selalu melakukan pembinaan-pembinaan tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan dalam setiap acara rapat, menyediakan bahan-bahan bacaan untuk tenaga pendidik dan kependidikan yang berhubungan dengan peningkatan professional tenaga kependidikan, menyelenggarakan dan mengikut sertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan pelatihan dan workshop yang ada hubungannya dengan tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan dan MGMP, pemberian *reward* kepada tenaga kependidikan serta peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan.

c. Madrasah Aliyah Negeri 3 Marabahan

Dari hasil wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, peneliti menemukan bahwa usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Marabahan diantaranya:

- 1) Dalam hal pelaksanaan manajemen kedisiplinan waktu, usaha-usaha Kepala madrasah diantaranya: Memperkenalkan disiplin dan tata tertib kepada tenaga pendidik dan kependidikan sehubungan dengan

pelaksanaan kerja di madrasah, memberikan contoh teladan yang baik dalam penegakkan disiplin kerja, selalu melakukan pengawasan, menegur dan memberi peringatan serta pernyataan tertulis kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin dengan maksud agar tidak mengulangi lagi pelanggaran yang sama, dan sebagai pendukung secara administratif kepala madrasah membuat absen datang dan pulang serta menyiapkan mesin abses elektronik finger print.

- 2) Dalam usaha peningkatan kedisiplinan melaksanakan tugas, diantara usaha-usaha yang dilakukan kepala madrasah adalah diantaranya yaitu selalu melakukan pembinaan tugas kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam setiap kesempatan acara rapat, melakukan supervise secara berkala kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam, menyelenggarakan MGMP, pelatihan-pelatihan dan workshop tentang peningkatan profesi kependidikan, menyediakan sarana dan prasarana serta pengadaan buku-buku yang berhubungan dengan peningkatan profesi kependidikan, melakukan kegiatan studi banding ke madrasah-madrasah yang lebih maju. pemberian *reward* kepada tenaga kependidikan yang berprestasi serta peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan.

B. Pembahasan

1. Kondisi kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan
 - a. Kedisiplinan waktu

Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan di MIN Damsari, MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan khususnya kedisiplinan dalam hal disiplin waktu, baik waktu masuk, waktu istirahat, waktu masuk setelah istirahat, dan waktu pulang sudah baik, hal ini dibuktikan dengan terisnya absensi masuk dan pulang kerja yang terisi rapi dan ditambah lagi dengan adanya mesin absen elektronik finger print. Sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala madrasah dan beberapa Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MIN Damsari , MTsN Tamban, dan MAN 3 Marabahan baik yang sudah berstatus PNS maupun Non PNS. Sesuai dengan surat edaran dari Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan selatan melalui Kemenag Kabupaten Barito Kuala, semua madrasah wajib mentaati jam masuk dan pulang khususnya bagi yang berstatus PNS, hari senin pukul 07.00 sampai dengan pukul 15.00, dan hari selasa-kamis pukul 07.30 sampai dengan pukul 15.00, dan hari jumat pukul 07.00 sampai dengan pukul 11.30, serta hari sabtu pukul 07.30 sampai dengan pukul 15.00.¹

Adapun bagi tenaga pendidik yang berstatus Non PNS disiplin waktu masuk dan pulang disesuaikan dengan jadwal mengajar, sedangkan bagi tenaga kependidikan yang berstatus Non PNS waktu masuknya pagi hari tetapi jamnya tidak ditentukan seperti PNS dan waktu pulang kerjanya biasanya setelah habis sholat zuhur. Kemudian jika tenaga Kependidikan merangkap juga sebagai tenaga pendidik maka ia wajib hadir meski jadwal mengajar tidak ada.

¹Surat Edaran, *Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Barito Kuala.*

b. Kedisiplinan tugas

Tenaga pendidik dan kependidikan yang bertugas di MIN Damsari, MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan rata-rata sudah paham dan mengerti tentang apa tugas dan tanggungjawabnya serta dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan disiplin. Hal ini dibuktikan dengan lancarnya tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya di lingkup madrasah mereka masing-masing.

1) Guru

Guru-guru yang melaksanakan tugasnya di MIN Damsari, MTsN Tamban, MAN 3 Marabahan rata-rata sudah paham betul dengan tugas dan tanggungjawabnya serta dapat melaksanakan tugasnya sebagai guru dengan baik. Hal ini bisa tergambar dari lancarnya kegiatan mempersiapkan rencana pembelajaran, membuat administrasi mengajar, melaksanakan tugas mengajar, mengevaluasi serta melaksanakan penilaian. Hal tersebut senada dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.19 tahun 2005 kompetensi pedagogik meliputi:

- a) Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan
- b) Pemahaman terhadap peserta didik
- c) Pengembangan kurikulum/ silabus
- d) Perancangan pembelajaran
- e) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

- f) Evaluasi hasil belajar
- g) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan potensi yang dimilikinya.²

2) Tata Usaha

Tenaga Tata Usaha (TU) baik kepala TU atau staf TU di MIN Damsari, MTsN Tamban, dan MAN 3 Marabahan dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pengelolaan segala bentuk kegiatan administrasi Madrasah yang berjalan baik dan lancar, dan menurut hasil wawancara digambarkan bahwa Tenaga TU tersebut disiplin melaksanakan tugas diantaranya; baik sebagai pengelolaan administrasi kantor, melayani administrasi kepegawaian dan kesiswaan, membantu administrasi keuangan, dan membantu menginventarisasi peralatan madrasah. Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan Soebroto Kegiatan Tata Usaha Sekolah terdiri dari:

- a) Administrasi kepegawaian
- b) Administrasi ketatausahaan
- c) Administrasi keuangan
- d) Administrasi kesiswaan.³

3) Wakamad Bidang Kurikulum

Menurut kepala madrasah guru yang diberi tugas Wakamad Kurikulum ini sudah berusaha melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik dan disiplin. Adapun tugas–tugas sebagai Wakamad

² Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005.

³ Soebroto, *Ilmu Tata Usaha*, (Yogyakarta: BPA UGM, 1972) h. 49.

Kurikulum yang dibebankan diantara adalah Menyusun rencana program pengajaran dan pengembangan kurikulum, Menyusun pembagian tugas guru, Menyusun jadwal pelajaran, Menyusun jadwal evaluasi pelajaran, Menyusun rencana pelaksanaan ujian madrasah/ujian nasional, Menerapkan kriteria persyaratan naik kelas/tidak naik kelas, Menerapkan jadwal penerimaan buku raport, SKHU dan STTB.

4) Wakamad Bidang Sarana Prasarana

Wakamad Sarana Prasarana ini dikatakan oleh kepala madrasah sudah dapat melaksanakan tugas yang di berikan kepadanya, hal ini dapat kita lihat bagaimana perkembangan sarana dan prasarana di MTsN Tamban, dan MAN 3 Marabahan yang selalu mengalami peningkatan baik dari segi kuantitas atau kualitasnya, jadi biasa dikatakan bahwa beliau sangat disiplin dalam melaksanakan tugas sebagai Wakamad Sarana Prasarana. Samsu Alam mengungkapkan tugas wakasek bidang sarana-prasarana.

- a) Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana
- b) Mengkoordinasikan pendayagunaan sarana dan prasarana
- c) Menyusun laporan pelaksanaan bidang sarana dan prasarana secara berkala⁴

5) Wakil Kepala Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat

Kepala Madrasah, mengungkapkan Wakamad Humas beliau sangat mengerti tugas dan tanggungjawabnya, terbukti dengan adanya hubungan

⁴Samsu Alam, *Tugas dan Wewenang Wakasek Sarana Prasarana*, smkn1karossa.wordpress.com, diakses Kamis, 11 Februari, 2016.

yang baik terjalin antara warga madrasah dengan masyarakat sekitar dan wali murid. Suherjan mengungkapkan Wakil Madrasah Bidang Hubungan Masyarakat mempunyai tugas membantu Kepala Madrasah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a) Memberikan informasi dan menyampaikan ide atau gagasan kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.
- b) Membantu pemimpin yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak yang memerlukannya.
- c) Membantu Kepala Madrasah mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan atau yang menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu.
- d) Membantu Kepala Madrasah dalam mengembangkan rencana dan kegiatan lanjutan yang berhubungan dengan pelaksanaan kepada masyarakat sebagai akibat dari komunikasi timbal balik dengan pihak luar, yang ternyata menumbuhkan harapan untuk penyempurnaan kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi.
- e) Melaporkan tentang ide dan pikiran yang berkembang dalam masyarakat tentang masalah pendidikan.
- f) Membantu kepala madrasah bagaimana usaha untuk memperoleh bantuan dan kerja sama.
- g) Menyusun rencana bagaimana cara-cara memperoleh bantuan.
- h) Menunjukkan pergantian keadaan melalui pendapat umum.

i) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan Humas secara berkala.⁵

6) Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan

Wakamad Kesiswaan di MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan mampu dan disiplin melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Hal itu tergambar dari suksesnya berbagai kegiatan siswa, dan adanya organisasi kesiswaan yang aktif dan terorganisir dengan baik

Tugas Wakamd Bidang Kesiswaan Dalam mengelola kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang kesiswaan atau waka kesiswaan membantu kepala madrasah dalam beberapa hal, yaitu:

- a) Melaksanakan penerimaan siswa baru
- b) Mengembangkan potensi siswa sesuai minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
- c) Menerapkan sistem bimbingan dan konseling
- d) Menerapkan sistem pelaporan perkembangan siswa⁶

2. Pelaksanaan manajemen pembinaan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan.

Pelaksanaan manajemen pembinaan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan MIN Damsari, MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan melalui beberapa tahapan, seperti perencanaan, pelaksanaan (pengorganisasian), pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut.

⁵ Suherjan, *Wakamad Humas*, <http://www.mamualliminnwpancor.sch.id>, diakses Kamis, 11 Februari 2016.

⁶Tim Penyusun Standar Kompetensi Kepala Madrasah TK, SD, SMP, SMA, SMK & SLB, (Yogyakarta: Pustaka Yustisia 2007), h. 18

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan landasan awal dari setiap kegiatan termasuk di dalamnya manajemen. Menurut Samsuddin Sadili perencanaan manajemen pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, perencanaan ini sering kali tidak diperhatikan secara seksama. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif efisien.

Perencanaan di MIN Damsari, MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan dilakukan bersamaan dengan rapat penyusunan program madrasah di awal tahun ajaran. Adapun rapat tersebut dihadiri oleh semua tenaga pendidik dan kependidikan termasuk komite madrasah dan langsung dipimpin oleh kepala sekolah. Untuk memperoleh hasil yang maksimal Kepala sekolah mempunyai tugas memimpin rapat tersebut agar berjalan dengan baik sehingga program kerja dan pelaksanaan aturan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan dapat berjalan maksimal. Terkait peran kepala sekolah sebagai leader tersebut E. Mulyasa mengemukakan dalam bukunya bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya baik ke dalam maupun ke luar yakni dengan melaksanakan segala kebijaksanaan, peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh lembaga yang lebih tinggi. Tugas kepala sekolah dalam kaitannya dengan

manajemen tenaga kependidikan bukanlah pekerjaan yang mudah karena tidak hanya mengusahakan tercapainya tujuan sekolah, tetapi juga tujuan tenaga kependidikan (guru dan pegawai) secara pribadi.⁷

Hasbollah menambahkan Sebagai *top leader* di sekolah, kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personel secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan dimaksud ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu diperlukan adanya kejelasan tentang *job description* atau tugas masing-masing sehingga tugas tugas yang dilaksanakan tidak berjalan serampangan.⁸

2) Pelaksanaan

Kepala Madrasah menjalankan apa yang sudah menjadi program pembinaan kedisiplinan baik masalah disiplin waktu maupun disiplin kerja. Pelaksanaan pembinaan disiplin waktu dilakukan dengan selalu melakukan pengawasan secara terus menerus dan berkelanjutan, memberikan contoh tauladan yang baik dalam penegakan disiplin, menerapkan aturan disiplin dengan tegas, jika ada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak disiplin maka akan dipanggil dan ditegur untuk dilakukan pembinaan, serta memberikan insentif kepada guru yang menegakan disiplin. Sedang untuk pembinaan disiplin kerja, Kepala Madrasah berupaya meningkatkan

⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 45.

⁸Hasbulloh, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006) h. 112.

pengetahuan, keterampilan dan kompetensi dari tenaga pendidik dan kependidikan melalui kegiatan-kegiatan yang berguna menambah ilmu dan keterampilan dari tenaga pendidik dan kependidikan dibidang tugas dan fungsi masing-masing di Madrasah, seperti mengikut sertakan tenaga pendidik dan kependidikan dalam kegiatan pelatihan-pelatihan dan workshop yang berhubungan dengan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, mengadakan kegiatan KKG dan MGMP sekecamatan Tamban dan mengadakan junjungan atau studi banding ke madrasah yang lebih maju.

Dalam pelaksanaan pembinaan kedisiplinan pendidik dan tenaga kependidikan sangat diperlukan kerja sama dari semua stokeholder sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Soebagio Admodiwirio Tujuan manajemen dapat dicapai hanya jika dipihak orang-orang staf atau bawahannya ada kesediaan untuk kerja sama. Demikian pula dalam sebuah organisasi membutuhkan manajer yang dapat menyusun sumber tenaga manusia dengan sumber-sumber benda dan bahan, yang mencapai tujuan dengan rencana seperti spesialisasi, delegasi, latihan di dalam pekerjaan dan sebagainya. Juga diperlukan pedoman dan instruksi yang tegas, jelas apa tugasnya, apa kekuasaanya, kepada siapa ia bertanggung jawab pada bawahan supaya pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan maksud.⁹

3) Pengawasan, dan tindak lanjut

Kepala Madrasah dalam mengawasi, dan memonitor jalannya pelaksanaan pembinaan kedisiplinan, selanjutnya melakukan tindak lanjut dan

⁹Soebagio Admodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya 2000) h . 145

perbaikan terhadap manajemen pembinaan dilakukan. Tindak lanjut disini dimaksudkan untuk langkah pengembangan jika pembinaan tersebut dinilai berhasil dan dapat meningkatkan disiplin tenaga pendidik dan kependidikan, sebaliknya tindak lanjut dimaksudkan sebagai langkah perbaikan jika jalannya proses pembinaan tersebut tidak menimbulkan dampak disiplin tenaga pendidik dan kependidikan lebih baik.

Hal ini senada dengan yang diungkapkan Soebagio Admodiwirio yang mengungkapkan bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan, memberikan laporan yang lalu, memeriksa kemajuan, menyeleksi standard, mengambil tindakan, menjamin tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Sedangkan 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.¹⁰

3. Usaha-usaha yang dilakukan oleh kepala Madrasah dalam meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan.

Usaha-usaha yang dilakukan oleh Kepala MIN Damsari, MTsN Tamban dan MAN 3 Marabahan untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan

¹⁰Kamal Muhammad 'Isa, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Jakarta: Fikahati Aneska, 1994), h. 163.

- a. Dalam hal meningkatkan kedisiplinan waktu, upaya Kepala madrasah diantaranya: berupaya Memperkenalkan disiplin dan tata tertib kepada tenaga pendidik dan kependidikan sehubungan dengan pelaksanaan kerja di madrasah, selalu melakukan pengawasan, menegur dan memberi peringatan serta pernyataan tertulis kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang tidak disiplin dengan maksud agar tidak mengulangi lagi pelanggaran yang sama, dan memberikan contoh teladan yang baik dalam penegakkan disiplin kerja sebelum mendisiplinkan tenaga pendidik dan kependidikan yang lain, sebagaimana yang diungkapkan oleh Slameto kedisiplinan seorang guru dalam mengajar diharapkan dapat memotivasi peserta didik untuk selalu aktif dan berminat dalam belajar serta tugas-tugasnya sehingga dapat meningkatkan hasil belajar siswa, yang suatu saat akan menggantikan generasi tua dalam segala bidang. Dengan demikian agar siswa belajarnya lebih maju, maka siswa harus disiplin di dalam belajar baik di sekolah, di rumah dan di perpustakaan. Agar siswa disiplin haruslah guru beserta staf lainnya membiasakan bersikap disiplin¹¹

Selain usaha-usaha diatas untuk meningkatkan kedisiplinan waktu tenaga pendidik dan kependidikan secara administratif kepala madrasah membuatkan absen datang dan pulang serta menyiapkan mesin absen elektronik finger print.

- b. Dalam hal meningkatkan kedisiplinan kemampuan dalam melaksanakan tugas, usaha-usaha kepala madrasah yang dilakukan diantaranya; selalu

¹¹Slameto, *Otonomi Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2006), h. 67

melakukan pembinaan tugas kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam setiap kesempatan acara rapat, melakukan supervise secara berkala kepada tenaga pendidik dan kependidikan dalam, menyelenggarakan MGMP, pelatihan-pelatihan dan workshop tentang peningkatan profesi kependidikan, menyediakan sarana dan prasarana serta pengadaan buku-buku yang berhubungan dengan peningkatan profesi kependidikan, melakukan kegiatan studi banding ke madrasah-madrasah yang lebih maju, pemberian *reward* kepada tenaga kependidikan dan peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan dengan cara memberikan insentive kepada tenaga pendidik dan kependidikan yang menegakkan disiplin. Reward menjadi salah satu motivasi tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, McClelland seperti yang dikutip oleh Sunendra dan Murdiah Hayati menyatakan bahwa motivasi dasar manusia ada tiga yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan berafiliasi dan kebutuhan akan berprestasi.¹² Kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengaktualisasikan kemampuannya untuk mencapai prestasi yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa orang yang berprestasi tinggi akan memperoleh reward yang besar. Kebutuhan akan kekuasaan dan berafiliasi mendorong orang untuk lebih berkembang karena pada dasarnya manusia ingin lebih berkuasa, dihormati, dan merasa dirinya penting dihadapan orang lain.

¹² Sunendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006) Cet. Ke. I h. 98.