

## **ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM HAL PENGADAAN DAN KOMPENSASI GURU TERHADAP PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DI LINGKUNGAN YAYASAN SERBA BAKTI SURYALAYA**

Siti Amirah Makarim

*Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Latifah Mubarakiyah*  
Email: [amirah.stielm@gmail.com](mailto:amirah.stielm@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penyelenggaraan pendidikan di Yayasan Serba Bakti memberikan wewenang kepada kepala sekolah untuk membuat kebijakan khususnya mengenai pengadaan dan kompensasi guru berpotensi menghasilkan keberagaman. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komprehensif tentang kebijakan kepala sekolah TK, SMP, MTs, MA, SMA dan SMK dalam hal tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kombinasi berjenis *sequential explanatory* yang diawali dengan penggunaan metode kuantitatif dilanjutkan dengan metode kualitatif. Data kuantitatif diambil dari hasil kuesioner dengan sampel 137 guru sebagai responden. Kuesioner dikembangkan melalui tahap *review* literatur, mengkonstruksi instrumen, menetapkan validitas isi, dan uji coba lapangan. Data kualitatif tentang dasar pertimbangan kebijakan diperoleh melalui wawancara kepala sekolah, observasi dan dokumentasi. Data hasil penelitian menunjukkan perbedaan yang signifikan antar kebijakan kepala sekolah ( $<0,05$ ) dengan nilai 0,00 yang diartikan kebijakan di setiap sekolah berbeda. Data kualitatif juga menunjukkan keberagaman. Kebijakan pengadaan guru di setiap sekolah berada pada kategori kurang baik dan cukup baik (1,69-2,38), sementara kebijakan kompensasi guru berada pada kategori kurang baik (1,33-1,63). Secara keseluruhan kebijakan kepala sekolah mengenai pengadaan dan kompensasi guru berada pada katagori cukup baik sebesar 2,05. Dalam hal ini diharapkan yayasan bisa lebih berperan dalam membuat sistem yang dapat mengatur hal tersebut sehingga penyelenggaraan pendidikan menjadi lebih baik.

**Kata Kunci:** Kebijakan Kepala Sekolah, Pengadaan Guru, Kompensasi Guru.

### **ABSTRACT**

*The implementation of education at the Yayasan Serba Bakti gives authority to school principals to make policies, especially regarding teacher procurement and compensation, which have the potential to generate diversity. This study aims to analyze comprehensively the headmaster policies of TK, SMP, MTs, MA, SMA and SMK regarding to it. This research uses a mixed method of sequential explanatory type which begins with the use of quantitative methods followed by qualitative methods. Quantitative data were taken from the results of a questionnaire with a sample of 137 teachers as respondents. The questionnaire was developed through the literature review stage, constructing instruments, determining content validity, and field trials. Qualitative data on the basis of policy considerations were obtained through principal interviews, observation and documentation. The research data shows a significant difference between principal policies ( $<0.05$ ) with a value of 0.00 which means that the policies in each school are different. Qualitative data also shows generate diversity. The teacher procurement policy in each school is in the dissatisfactory and respectably categories (1.69-2.38), while the teacher compensation policy is in the dissatisfactory category (1.33-1.63). Overall, the principal's policies regarding teacher procurement and compensation were in the fairly good category of 2.05. In this case, it is hoped that Yayasan Serba Bakti can play a more role in creating a system that can regulate this so that education delivery becomes better.*

**Keywords:** *Principal Policy, Teacher Procurement, Teacher Compensation.*

### **PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merupakan suatu sistem pendidikan nasional yang diatur secara sistematis. Pendidikan bertujuan untuk membangun sebuah peradaban guna mencapai kesejahteraan bangsa dengan melibatkan peran pemerintah maupun masyarakat sehingga dalam penyelenggarannya bisa berasal dari pihak pemerintah ataupun pihak

masyarakat dengan payung hukum yayasan. Dalam penyelenggaraan pendidikan, sumber daya manusia pendidikan seperti kepala sekolah dan guru menjadi salah satu komponen penting penunjang keberhasilan tujuan pendidikan nasional.

Mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 yakni setiap kepala sekolah bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang telah ditetapkan pemerintah yang diperinci oleh aturan yayasan. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam pelaksanaannya kepala sekolah dituntut untuk membuat dan melaksanakan kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan yang disesuaikan dengan kondisi sekolahnya termasuk dalam pengaturan sumber daya pendidikan yaitu guru. Dalam hal ini kebijakan yang tepat dapat menghasilkan guru sebagai pendidik profesional.

Berdasarkan UU No. 28 Tahun 2004, yayasan memiliki fungsi dalam mengatur terpenuhinya pengadaan guru dan kesejahteraan guru berupa kompensasi. Hasil studi literasi pada beberapa yayasan diketahui masing-masing yayasan di atas mengatur kebijakan terkait hal tersebut. Berbeda dengan Yayasan Serba Bakti perihal pengadaan guru dan kompensasi guru diserahkan kepada setiap kepala sekolah dengan dasar kebijakan harus mengikuti aturan pemerintah.

Temuan lapangan terkait pengadaan dan kompensasi guru di setiap sekolah yang berada di bawah Yayasan Serba Bakti terdapat dua jenis guru berdasarkan linieritas yakni guru linier dan non linier dengan sebaran guru linier dan non linier pada setiap sekolah beragam. Begitupun dengan penetapan kompensasi mengajar di setiap lembaga pendidikan beragam. Kompensasi dengan perhitungan tanpa akumulasi jam pelajaran hanya ada di TK Ibu Hj. Euis Siti Ru'yanah. Pada kelompok SMP/MTs dan MA/SMA/SMK penetapan kompensasi ditentukan berdasarkan jam pelajaran dengan nominal beragam meskipun dijenjang yang sama.

Berkaitan dengan kebijakan kepala sekolah mengenai pengadaan dan kompensasi guru pada Yayasan Serba Bakti yang hasilnya beragam, maka perlu adanya penganalisisan kebijakan tersebut. Analisis kebijakan didasarkan pada suatu prinsip objektif, sehingga lebih terfokus untuk memberi gambaran hasil kebijakan yang sedang berjalan dan upaya perbaikan yang bisa dilakukan.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini diantaranya:

1. Apakah ada perbedaan kebijakan kepala sekolah TK, SMP, MTs, MA, SMA, dan SMK dalam hal pengadaan dan kompensasi guru terhadap penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Yayasan Serba Bakti?
2. Bagaimana kebijakan kepala sekolah TK, SMP, MTs, MA, SMA, dan SMK dalam hal pengadaan dan kompensasi guru terhadap penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Yayasan Serba Bakti?
3. Bagaimana kebijakan kepala sekolah TK, SMP, MTs, MA, SMA, dan SMK dalam hal pengadaan dan kompensasi guru terhadap penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Yayasan Serba Bakti?

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Veithzal, MSDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan instansi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan instansi dan individu sumber daya manusianya.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia itu sendiri terdiri atas dua kelompok yaitu: (1) fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian; (2) fungsi operasional seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Kedua fungsi tersebut ditujukan agar pengelolaan sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien

mungkin untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

### **Analisis Kebijakan**

Menurut William N. Dunn, analisis kebijakan adalah suatu disiplin ilmu sosial terapan yang menggunakan argumentasi rasional dengan menggunakan fakta-fakta untuk menjelaskan, menilai, dan membuahakan pemikiran dalam rangka upaya memecahkan masalah. Analisis kebijakan itu dapat dilakukan sebelum atau setelah kebijakan diimplementasikan. Analisis kebijakan kepala sekolah merupakan penganalisisan untuk memantau hasil dari aksi kebijakan dengan menjelaskan dan atau memprediksikan sebab dan konsekuensi dari pilihan kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah terhadap para guru terkait pengadaan dan kompensasi.

### **Pengadaan Guru**

Pengadaan guru merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan guru pada lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi guru yang telah ditetapkan dalam perundang-undangan dan peraturan pemerintah. Menurut Hasibuan, pengadaan guru (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan guru yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Dalam rangka memiliki guru yang berkualitas tergantung pada kualitas pengadaan yang terdiri dari proses (1) rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. (2) seleksi adalah proses memilih kandidat dari sekelompok pelamar yang memiliki kualifikasi terbaik, dan (3) penempatan didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip "*the right man in the right place and the right man behind the right job*" yang intinya penempatan harus dilakukan dengan tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan kesanggupan.

### **Kompensasi Guru**

Pakar ahli Veithzal (2011) menyatakan kompensasi merupakan salah satu pelaksana fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melaksanakan tugas keorganisasian. Di lembaga pendidikan, kompensasi diartikan segala sesuatu yang diterima guru sebagai balas jasa atas kerja mereka yang diberikan oleh organisasi atau sekolah yang dapat bersifat finansial langsung atau tidak langsung maupun non finansial pada periode yang tetap.

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 pemerintah telah mengatur tentang kompensasi bagi guru. Pada pasal 14 dan 15 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berhak memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup yang meliputi gaji pokok, tunjangan yang melekat pada gaji, serta penghasilan lain berupa tunjangan profesi, tunjangan fungsional, tunjangan khusus dan maslaat tambahan yang terkait dengan tugasnya sebagai guru yang ditetapkan dengan prinsip penghargaan atas dasar prestasi.

Dalam UU No. 14 Tahun 2005 pemerintah telah mengatur tentang kompensasi bagi guru. Menurut Veithzal (2011) bentuk kompensasi sebagai berikut:

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima guru sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang guru yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan sekolah.
2. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada guru berdasarkan jam kerja yang diberikan.
3. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada guru karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Kompensasi tidak langsung ini menjadi kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan sekolah terhadap semua guru sebagai upaya peningkatan kesejahteraan guru.

Contohnya berupa fasilitas-fasilitas berupa asuransi, tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

### **Hipotesis Penelitian**

H<sub>0</sub>: Tidak ada perbedaan kebijakan kepala sekolah yang signifikan dalam pengadaan dan

kompensasi guru di TK, SMP, MTs, MA, SMA, dan SMK naungan Yayasan Serba Bakti Pondok Pesantren Suryalaya.

H<sub>1</sub>: Terdapat perbedaan kebijakan kepala sekolah yang signifikan dalam pengadaan dan kompensasi guru di TK, SMP, MTs, MA, SMA, dan SMK naungan Yayasan Serba Bakti Pondok Pesantren Suryalaya.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kombinasi yakni mengkombinasikan antara dua metode penelitian sekaligus, kualitatif dan kuantitatif dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga akan diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel, dan objektif. Kemudian jenis penelitian yang digunakan adalah *sequential explanatory* yang diawali dengan penggunaan metode kuantitatif dilanjutkan dengan metode kualitatif. Data kuantitatif diambil dari hasil kuesioner dengan sampel 137 guru sebagai responden. Kuesioner dikembangkan melalui tahap *review* literatur, mengkonstruksi instrumen, menetapkan validitas isi, dan uji coba lapangan. Data kualitatif tentang dasar pertimbangan kebijakan diperoleh melalui wawancara kepala sekolah dan pihak yayasan, observasi dan dokumentasi.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah uji individu atau parsial (Uji t). Uji individu atau parsial pada dasarnya digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja aparatur Desa secara individu atau parsial. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, maka digunakan alat uji statistik t dengan tingkat keyakinan 95% dan derajat kebebasan (n – k) dengan menggunakan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  atau 5%, dengan menggunakan rumus uji t sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber: Riduwan dan Akdon (2013:125)

Keterangan:

- t<sub>hitung</sub> = Nilai t
- r = Nilai koefisien korelasi
- n = Jumlah sampel
- H<sub>0</sub> diterima jika: t<sub>hitung</sub> ≤ t<sub>tabel</sub>
- H<sub>a</sub> diterima jika: t<sub>hitung</sub> > t<sub>tabel</sub>

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran Kebijakan Kepala Sekolah di Lingkungan Yayasan Serba Bakti

Hasil analisis data dengan menggunakan uji statistik *One Way Anova* dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows 25.0* yaitu diperoleh nilai sig. sebesar 0,000 < 0,05, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata kebijakan kepala sekolah pada keenam lembaga tersebut “**berbeda**” secara signifikan. Artinya setiap lembaga pendidikan yang berada di bawah naungan yayasan ini memiliki kebijakan kepala sekolah yang berbeda dalam penyelenggaraan pendidikan yang dilihat dari aspek pengadaan dan kompensasi guru.

Selanjutnya untuk mengetahui kelompok mana saja yang berbeda dilakukan uji Tukey HSD dengan hasil dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1**  
Uji Turkey HSD

Lembag	a	N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
SMP		11	19,5225	

TK	3	20,2337	20,2337
MA	19	21,1353	21,1353
MTs	23	23,0530	23,0530
SMA	19	23,1644	23,1644
SMK	62		24,0544
Sig.		,073	,052

Berdasarkan tabel 1 di atas, pada subset 1 terdapat data nilai kebijakan kepala TK, MA, MTs, SMA dan SMK. Artinya rata-rata nilai kebijakan kepala sekolah tersebut tidak mempunyai perbedaan yang signifikan atau dengan kata lain sama. Begitupun pada subset 2 nilai kebijakan kepala SMP, TK, MA, MTs dan SMA tidak mempunyai perbedaan yang signifikan atau sama.

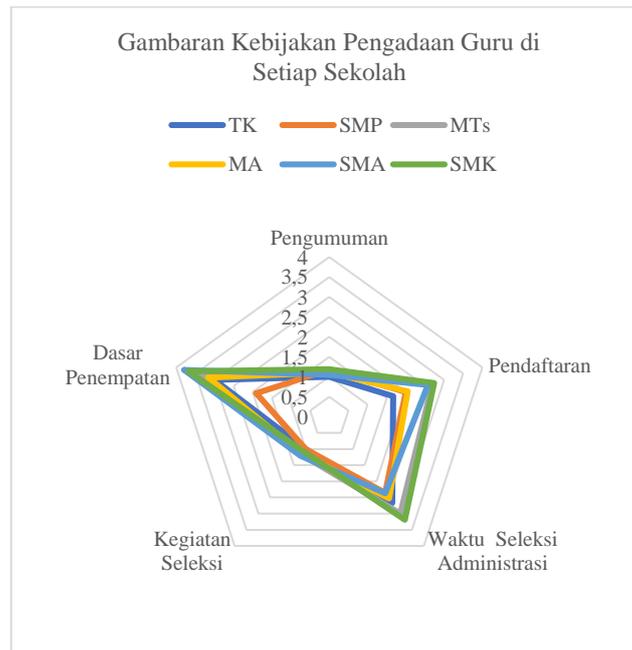
Maka irisan dari kesamaan antara subset 1 dan 2 menunjukkan bahwa lembaga pendidikan TK, MA, MTs, SMA, dan SMK memiliki rata-rata nilai kebijakan kepala sekolah yang tidak berbeda signifikan artinya sama. Hanya SMP dan SMK yang memiliki rata-rata nilai kebijakan kepala sekolah yang berbeda signifikan dari semua lembaga pendidikan lainnya. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa SMK lebih baik daripada kelompok lainnya dengan *mean* terbesar 24,0544 sementara SMP justru sebaliknya dengan *mean* paling kecil yakni sebesar 19,523. Hal tersebut dikarenakan SMK memiliki skor paling unggul diantara semua sekolah dalam hal proses rekrutmen dan seleksi guru, sementara SMP memperoleh skor terendah diantara semua sekolah dalam hal proses seleksi dan penempatan guru. Secara rinci digambarkan pada tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2**  
 Rekapitulasi Nilai Kebijakan Di Setiap Lembaga Pendidikan

ASPEK (rerata)	Lembaga Pendidikan					
	TK $\Sigma 3$	SMP $\Sigma 11$	MTs $\Sigma 23$	MA $\Sigma 19$	SMA $\Sigma 19$	SMK $\Sigma 62$
Pengadaan	1,87	1,69	2,28	2,00	2,20	2,38
Kompensasi	1,33	1,45	1,50	1,35	1,63	1,60
<b>Kebijakan</b>	<b>1,60</b>	<b>1,57</b>	<b>1,89</b>	<b>1,68</b>	<b>1,92</b>	<b>1,99</b>

Meski demikian, secara persentase gambaran pencapaian di setiap sekolah mengenai kebijakan pengadaan dan kompensasi masih berada di bawah capaian 50%. Artinya kebijakan kepala sekolah di setiap lembaga pendidikan belum memenuhi setengahnya dari peraturan yang ditetapkan pemerintah.

### **Kebijakan Pengadaan Guru di Setiap Sekolah**



**Gambar 1**

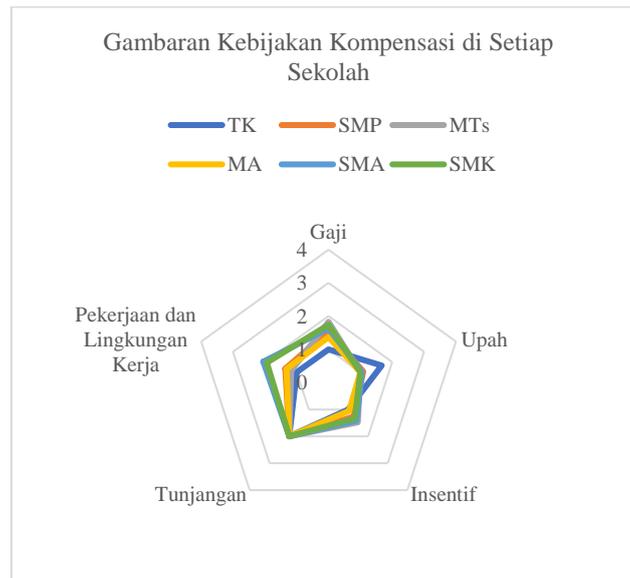
**Gambaran Kebijakan Pengadaan Guru di Setiap Sekolah**

Berdasarkan gambar 1 di atas, memperlihatkan proses rekrutmen dari sisi pengumuman nilai hampir semua diposisi terendah 1 padahal untuk menjaring guru ada beberapa media yang semuanya memiliki peran jika dimanfaatkan dengan maksimal. Dalam kasus ini dominan hanya menggunakan 1 media yakni relasi internal. Hal ini bukan berarti buruk namun secara peluang belum secara maksimal diupayakan. Keberadaan media-media lainnya seharusnya juga digunakan dan dioptimalkan sehingga bisa menjaring calon guru sebanyak-banyaknya. Kemudian dari segi pendaftaran, beberapa sekolah belum sepenuhnya melaksanakan tertib administrasi dengan memastikan dokumen syarat dilampirkan oleh calon guru.

Sementara pada proses seleksi untuk waktu seleksi administrasi menunjukkan persiapan yang baik namun beberapa diantaranya terkesan terburu-buru sehingga untuk perbaikannya memerlukan penyeragaman tata waktu yang rapih yakni dalam durasi beberapa hari. Kondisi rendah lainnya ada pada sisi kegiatan seleksi dimana hampir semua sekolah berada pada kondisi yang sama. Ada beberapa tahapan pekerjaan yang semestinya dilakukan secara konsiten dalam seleksi guru yakni dengan melakukan test kemampuan akademik, wawancara dan tes kesehatan. Dengan melakukan kegiatan seleksi tersebut akan diperoleh kualitas guru yang lebih baik.

Dalam proses penempatan terkait kasus dasar penempatan guru, beberapa sekolah sudah bisa dijadikan referensi untuk perbaikan bagi sekolah lain yang masih berada pada tingkatan dibawahnya. Pada sisi ini SMA (3,79) dan SMK (3,68) merupakan sekolah yang sudah menunjukkan nilai yang tinggi/ kategori sangat baik artinya sekolah tersebut sudah menerapkan proses penempatan dengan langkah yang baik.

**Kebijakan Kompensasi Guru di Setiap Sekolah**



**Gambar 2**

### Gambaran Kebijakan Kompensasi Guru di Setiap Sekolah

Berdasarkan gambar 2 di atas, menunjukkan kebijakan kompensasi guru di setiap lembaga pendidikan naungan Yayasan Serba Bakti, cenderung masih berada pada tingkatan yang rendah di semua aspek. Bentuk segi lima cenderung kecil dengan hampir disemua bagian atau segi kurang berkembang. Hal tersebut menunjukkan indikator kompensasi belum sepenuhnya menjadi perhatian. Selain itu, kebijakan masih cenderung beragam meskipun pada beberapa bagian atau sisi menunjukkan kesamaan kebijakan seperti pada tunjangan dan upah kecuali pengupahan guru di TK yang satu-satunya hanya berdasarkan masa kerja.

Secara umum setiap sekolah memerlukan perhatian dalam pemberian kompensasi guru dan memerlukan perbaikan sistem kompensasi yang lebih baik kedepannya. Secara rinci penggambaran kebijakan kompensasi di setiap sekolah akan dipaparkan sebagai berikut.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada semua sekolah di bawah naungan Yayasan Serba Bakti Suryalaya terkait kebijakan kepala sekolah dalam hal pengadaan dan kompensasi guru, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan yang signifikan antar kebijakan kepala sekolah TK, SMP, MTs, MA, SMA, dan SMK mengenai pengadaan dan kompensasi guru dalam penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Yayasan Serba Bakti. Lebih lanjut diketahui SMP dan SMK memiliki rata-rata nilai kebijakan kepala sekolah yang berbeda signifikan dari semua lembaga pendidikan lainnya dengan perbedaan paling mencolok dari segi pengadaan guru. SMK memiliki skor paling unggul diantara semua sekolah dalam hal proses rekrutmen dan seleksi guru, sementara SMP memperoleh skor terendah diantara semua sekolah dalam hal proses seleksi dan penempatan guru.
2. Kebijakan setiap kepala sekolah dalam pengadaan guru di lembaga pendidikan lingkungan Yayasan Serba Bakti untuk TK, SMP, MTs, MA, SMA dan SMK berada pada kategori cukup baik. Hal ini dikarenakan rerata pengadaan guru di setiap sekolah pada proses rekrutmen dengan menyebarkan pengumuman kebutuhan guru cenderung hanya melalui relasi internal dan melampirkan dokumen utama saat pendaftaran berupa ijazah. Pada tahap seleksi berupa penyaringan administrasi dilakukan dalam jangka waktu beberapa hari dan kegiatan seleksi umumnya berupa wawancara. Terakhir, untuk penempatan lebih diutamakan pada kesesuaian latar belakang dan minat/ kesanggupan untuk mengabdikan di sekolah tersebut.

3. Kebijakan setiap kepala sekolah dalam kompensasi guru di lembaga pendidikan lingkungan Yayasan Serba Bakti untuk TK, SMP, MTs, MA, SMA dan SMK berada pada kategori kurang baik. Rerata pemberian kompensasi guru di setiap sekolah berupa kompensasi finansial langsung, tidak langsung dan non finansial. Pada kompensasi finansial langsung seperti penetapan gaji rerata masih jauh di bawah UMR kab. Tasikmalaya (<Rp. 1.500.000), penetapan upah umumnya berdasarkan jam mengajar dan insentif cenderung berbeda-beda sesuai beban kerja. Pemberian kompensasi tidak langsung yakni tunjangan berupa THR dan tunjangan pendidikan saja. Terakhir, pemberian kompensasi non finansial yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung dominan ke arah penghargaan atas prestasi sementara untuk lingkungan kerja cenderung kearah mendapatkan fasilitas penunjang pembelajaran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amran. (2015). 'Faktor Penentu Keberhasilan Pengelolaan Satuan Pendidikan', *Manajer Pendidikan*, vol. 9, no. 2, pp. 185-196.
- Arwildayanto, dkk., (2018). *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Cendekia Press, Bandung, hal.16
- Dunn, William N., (2004). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Gajah Mada University Press, hal. 234.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 69.
- Hasibuan, M. (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta, hal. 22
- Panggabean, S.M., (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia, Bogor
- Satrianegara, F. (2013), *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alauddin University Press, Makassar, hal. 9
- Stone, Raymond J., (2005), *Human Resources Management*. Fifth Edition, Willey, Australia, p. 187
- Sugiyono. (2013), *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, Alfabeta, Bandung, hal. 18.
- Syafaruddin. (2008), *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*, PT Rineka Cipta, Jakarta, hal. 80.
- Undang-undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Bab III, Pasal 7, Ayat 1.
- Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 53 Ayat 1.
- Undang-undang Standar Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 2003, Pasal 39 Ayat 2.
- Veithzal, Rivai Zainal, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT. Rajawali Press, Depok, hal. 741.