

STUDI PENGELOLAAN KOMITMEN KERJA GURU SEBAGAI WUJUD INTEGRASI DALAM PENCAPAIAN OPTIMALISASI KINERJA PADA MADRASAH

Handriadi

STIT Syekh Burhanuddin Pariaman
handriadi27121991@gmail.com

***Abstract,** It is a requirement for educational institutions including madrasah (islamic educational institution) to have good and solid performance appraisal and professional development programs for their employees. Performance appraisal is intended for both faculty members and non teaching staff, while professional development is only emphasized for faculty members with a permanent employment status. The author seeks to explore the issue of the effectiveness of the educational institution in this case madrasah in its effort on staffing optimization. Like other aspects, staffing is influenced by organizational dynamics. Specifically, this study focuses on the dynamics of managing employees' security for both faculty members and non teaching staffs as well as remuneration and career development opportunities.*

***Keywords :** Perfomance, Integration, Teacher, Commitment*

I. PENDAHULUAN

Kajian manajemen lembaga pendidikan Islam adalah manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia atau dengan kata lain manajemen personalia. Secara umum keberhasilan suatu usaha sangat erat kaitannya dengan kualitas orang yang melakukan usaha tersebut. Begitupula keberhasilan lembaga pendidikan Islam yang dalam hal ini madrasah, juga ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia agar menjadi tenaga kependidikan yang professional. Dapat dilihat di sejumlah lembaga yang pengelolaan tenaga kependidikannya tidak beraturan

berdampak pada kualitasnya yang pada akhirnya berpengaruh pada penurunan mutu lembaga pendidikan tersebut. Mengelola tenaga kependidikan bukanlah hal yang mudah sehingga dibutuhkan keahlian. Dan dalam mengelola tentunya melalui beberapa proses atau tahapan dimulai dari tahap rencana pengadaan pegawai, penempatan, penyesuaian diri, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi, mutasi, penilaian, kompensasi sampai pada pemberhentian pegawai (Yasin, 2011).

Kegiatan di institusi pendidikan dapat dibedakan menjadi dua rumpun kegiatan utama, yaitu cakupan wilayah kegiatan primer dan sekunder. Kegiatan

primer mencakup seluruh kegiatan yang berhubungan secara langsung dengan proses belajar dan mengajar, sedangkan kegiatan sekunder adalah yang terkait dengan mekanisme dukungan manajerial dan administrasi (Bush & West-Burnham, 1994).

Kegiatan sekunder pada satuan pendidikan salah satunya adalah pembuatan keputusan tentang wilayah-wilayah kegiatan organisasi yang menjamin secara jangka panjang, kontrak semi permanen, yang harus berjangka lebih pendek dan mana yang harus dikontrakkan keluar pada pelaksana khusus (Bush & West-Burnham, 1994). Bahaya mengeksploitasi karyawan menggunakan perjanjian kerja jangka pendek jelas-jelas terlihat (Beaumont, 1993; Mortimore, Mortimore, Thomas, Cairns, & Taggart, 1992). Meskipun demikian, diktum Drucker (1995) telah menjelaskan bahwa menjaga fleksibilitas dalam penstafan masih dimungkinkan dengan syarat keputusan dibuat berlandaskan integritas manajemen ketimbang sekedar kenyamanan yang bersifat jangka pendek.

Bush & West-Burnham (1994), sebagai contoh, mencermati meningkatnya penerapan kontrak jangka pendek yang tidak tepat bagi guru baru yang memiliki kualifikasi. Hal tersebut sekilas sepertinya

dapat mempertahankan fleksibilitas lembaga dalam hal ongkos penstafan namun tidak akan mampu berdampak positif terhadap pengembangan keprofesionalan guru yang bersangkutan. Bukan hanya itu, turut disebutkan bahwa Handy (dalam Sheldrake, 2015) memberikan saran setingkat di atasnya dengan menganjurkan bahwa merupakan suatu hal yang esensial untuk membedakan antara besaran gaji (*level of pay*) dan manfaat lain (*other benefits*) yang diberikan bagi sejumlah kategori pegawai, sehingga rendahnya rasa aman dapat dikompensasi dengan upah yang lebih baik, atau bisa juga dengan berbagai peluang pengembangan diri bermutu tinggi yang diberikan secara terus menerus.

Posisi tenaga kependidikan utamanya guru merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan. Peranan tenaga kependidikan bisa menjadi potensi besar dalam memajukan atau meningkatkan mutu lembaga atau sebaliknya bisa juga menghancurkannya. Ketika pegawai bertindak profesional tentunya mereka akan makin bersemangat dalam menjalankan tugasnya bahkan rela melakukan inovasi untuk mewujudkan kesuksesan pembelajaran peserta didik. Namun jika mereka terlantar maka justru akan menjadi penghambat proses pendidikan. Keprofesionalan tenaga kependidikan ini

sangat tergantung pada kualitas manajemen personalia/ketenagaannya (Thoha, 2017).

Terdapat serangkaian faktor yang dapat digunakan sebagai paket manfaat (*package of benefits*) yang disediakan bagi guru pada beberapa kontrak berbeda pada madrasah. Dalam hal ini faktor-faktor tersebut dikategorikan sebagai baik itu faktor yang berorientasi remunerasi, kesejahteraan, atau pengembangan. Secara signifikan, terdapat suatu derajat tumpang-tindih yang masuk akal ditawarkan antara peran sebagai manfaat yang diperoleh pegawai dengan berbagai strategi yang digunakan untuk mengelola kinerja baik individu maupun kolektif.

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan ialah metode kualitatif. Menurut Denzin dalam Lexy Moleong (2013:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Sedangkan Sugiono (2015:15) Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Lembaga pendidikan Islam menurut Umar (2010) adalah tempat atau organisasi yang menyelenggarakan pendidikan Islam, yang mempunyai struktur yang jelas dan bertanggung jawab atas terlaksananya pendidikan Islam. Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam tersebut harus dapat menciptakan suasana yang memungkinkan terlaksananya pendidikan dengan baik, menurut tugas yang diberikan kepadanya, seperti sekolah (madrasah) yang melaksanakan proses pendidikan Islam.

Salah satu unsur penting dalam sekolah/madrasah, yaitu tenaga kependidikan/pegawai, baik guru maupun non guru. Namun permasalahan yang terjadi pada madrasah dewasa ini adalah kekurangan akan tenaga guru. Hal itu terlihat misalnya dari keputusan yang diambil oleh Kasi Pendidik dan Tenaga Pendidikan, Bidang Pendidikan Madrasah Kanwil Kementerian Agama Jawa Tengah dengan mengontrak 2.975 guru honorer (Kumoro, 2019). Dipilih pembukaan penerimaan guru kontrak/honorer tentunya bukan tanpa memunculkan permasalahan yang lain. Selama ini banyak kasus ditemukan bahwa terjadinya kesenjangan antara guru ASN dengan guru kontrak/honorer, seperti keseimbangan antara beban kerja dengan gaji yang diterima (Ikhsanudin, 2019). Kesenjangan

persoalan tunjangan, misalnya guru ASN memperoleh THR sedangkan guru kontrak/honorer tidak sama sekali. Guru kontrak/honorer hanya mendapatkan uang tunjangan jabatan fungsional (TJF) yang dibayar pertriwulan sekali (Lidyana, 2019).

Untuk itu agar proses pendidikan di madrasah secara efektif menghasilkan proses pendidikan yang baik, maka diperlukan manajemen tenaga kependidikan/pegawai, terutama persoalan kontrak kerja. Mengenai kontrak dan pasal-pasal perjanjian kerja seorang pegawai pada madrasah, meminjam saran yang dikemukakan oleh Elsbree & Reutter (dalam Decker & Decker, 1992) terkait beberapa pedoman penyusunan kontrak dan pasal-pasal perjanjian kerja, yaitu: (1) *a written agreement as opposed to an oral one*; (2) *specific designation of the parties to the contract*; (3) *statement of the legal capacity of the parties represented*; (4) *provision for signatures by the authorized agents of the board of education or board of directors, and by the teacher or child care worker*; (5) *clear stipulation of salary to be paid*; (6) *designation of date of contract, duration, and the date when service is to begin*; dan (7) *definition of assignment*.

Teacher Integration

Dalam bahasan integrasi guru ke dalam proses organisasi, manajemen

kepegawaian dipandang dari perspektif manajemen kinerja (*management of performance*). Dalam hal ini, integrasi yang efektif bagi pendidik atau tenaga kependidikan, untuk masuk ke dalam berbagai proses manajemen pada suatu satuan pendidikan. Pokok bahasan ini terdiri dari dua bagian. *Pertama*, fokus terletak pada sekumpulan faktor yang dapat digunakan untuk memacu, memotivasi, dan menjaga moril pegawai. *Kedua*, kita menganalisis berbagai strategi yang ada dalam rangka mendukung dan mengevaluasi kerja anggota organisasi (Bush & West-Burnham, 1994).

Lebih lanjut, Bush & West-Burnham (1994) mengemukakan bahwa polemik yang mendasar dalam manajemen SDM adalah pencapaian suatu keseimbangan yang produktif antara dukungan dan kontrol, antara pemberdayaan dan akuntabilitas, antara pendekatan yang berpusat pada personal dan yang berpusat pada kinerja, serta keseimbangan antara proses dan hasil akhir (*outcome*). Disebutkan bahwa ketegangan terjadi antara pendekatan manajemen yang 'lunak' yang dianggap sesuai dengan kolegialitas, kelembagaan dengan manajemen SDM yang profesional, dan pendekatan yang 'keras' identik dengan pencapaian atau kemampuan pengukuran-

pengukuran objektif yang biasanya digunakan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja secara eksternal. Suatu akomodasi antara kedua kubu yang saling berseberangan tersebut diperlukan dalam lembaga-lembaga pendidikan guna merespon permintaan stakeholders eksternal, yang meskipun demikian, untuk keberhasilannya akan bergantung pada keoptimalan tingkat komitmen dari pegawai dalam rangka memelihara layanan-layanan yang berkualitas.

Manajemen kinerja menurut Bush & West-Burnham (1994) merupakan sebuah fenomena kompleks yang pada tingkat institusional dipengaruhi oleh:

- 1) Gaya kepemimpinan atau manajemen;
- 2) Isu-isu motivasi kerja;
- 3) Permintaan eksternal terhadap akuntabilitas publik;
- 4) Proses peninjauan dan pengawasan, dan tidak kalah pentingnya;
- 5) Budaya organisasi.

Di samping itu, terdapat tiga faktor yang bertentangan dengan identifikasi yang telah ada dari berbagai standar kinerja yang terukur dalam bidang pendidikan, yaitu:

- a) Kesulitan yang ditemui dalam mendefinisikan tujuan pendidikan;

- b) Otonomi kelas tradisional yang disenangi oleh para guru di banyak sekolah;

- c) Rasa antipati lama dalam bidang pendidikan terhadap pendekatan-pendekatan yang bersifat manajerial.

Pandangan yang menyebutkan bahwa manajemen kinerja tidaklah disukai oleh satuan-satuan pendidikan secara keras dibantah oleh Trethowan (1987) yang menyatakan bahwa kinerja yang efektif dicirikan oleh: (1) pemahaman tentang tujuan umum dan tujuan khusus; dan (2) umpan balik terhadap kinerja yang ditunjukkan.

Trethown menjelaskan bahwa tidak terdapat manajemen yang efektif tanpa penilaian kinerja (*appraisal*). Apabila seseorang menerima bahwa manajemen adalah sesuatu yang berjalan dengan dan melalui pihak lain guna mencapai tujuan-tujuan organisasi, maka penilaian kinerja tentu saja menjadi bagian dari proses tersebut (suatu keniscayaan). Penilaian kinerja bukanlah merupakan suatu pelengkap tambahan saja.

Analisis kinerja harus dipahami sebagai hasil akhir (*sine qua non*) dari pelaksanaan berbagai kegiatan pendidikan yang efektif di sekolah atau perguruan tinggi. Isu tersebut kemudian menjadi

seseorang yang memiliki wewenang dalam menjalankan proses tersebut, dan hingga seberapa jauh analisisnya.

Cara menjalankan dapat didudukkan dengan baik di dalam rasional yang dirumuskan oleh Drucker (1995), sebagai berikut:

- 1) *The focus of the organization must be on performance. The first requirement of the spirit of performance is high performance standards, for the group as well as each individual. The organization must cultivate in itself the habit of achievement;*
- 2) *The focus of the organization must be on opportunities rather than on problems;*
- 3) *The decisions that affect people---their placement and their pay, promotion, demotion, and severance---must express the values and beliefs of the organization. They are the true controls of an organization;*
- 4) *Finally, in its people decisions, management must demonstrate that it realises that "integrity" is one absolute requirement of managers, the one quality that they must bring with them and cannot be expected to acquire later on. And management must demonstrate*

that it requires the same integrity of itself (emphases in original).

Kegunaan rumusan kriteria Drucker di atas adalah bahwa kriteria-kriteria tersebut menekankan baik proses maupun hasil akhirnya. Manajemen kepegawaian yang efektif menuntut satu fokus yang seimbang pada keputusan-keputusan organisasi dengan dukungan komitmen penuh individu, serta fokus pada berbagai strategi organisasi yang dibutuhkan dalam memperoleh kinerja yang optimum. Di atas itu semua, Drucker menyarankan agar pendekatan yang dipilih satuan pendidikan terhadap manajemen kinerja haruslah konsisten dengan nilai-nilai inti yang dimiliki oleh institusi tersebut, bukan sekedar syarat pelengkap belaka (*bolt-on extra*).

Obtaining Optimum Performance

Pada diskusi ini, tingkatan-tingkatan optimal kinerja pegawai bergantung pada manajemen yang efektif. Peningkatan ketertarikan dalam studi manajemen SDM selaras dengan suatu fokus yang semakin kuat mengenai strategi atau alat yang tersedia bagi para manajer. Fase-fase pokok manajemen kinerja (*performance management*) Bush & West-Burnham (1994) dan Bush & Bell (2002) dapat diringkas menjadi: (1) seleksi (*selection*); (2) induksi (*induction*); (3) mentoring

(*mentoring*); (4) penilaian (*appraisal*); dan (5) pengembangan (*development*).

Selanjutnya dijelaskan bahwa sejarah praktik manajemen pendidikan dicirikan oleh kurangnya kepedulian terhadap pentingnya: (1) seleksi yang efektif; (2) program induksi; dan (3) pengembangan keprofesian sebagai bagian-bagian konstituen yang esensial dari keseluruhan pendekatan terhadap SDM (Bush & Bell, 2002; Bush & West-Burnham, 1994; Ghasemy & Hussin, 2014; Ibrahim & Abdalla, 2017). Namun demikian, praktik yang efektif memprasmiskan suatu posisi sekolah yang diperhitungkan dalam area-area tersebut sehingga, dalam setiap fase, lembaga tersebut mendorong berbagai ekspektasi kinerja dan menyediakan mekanisme dukungan yang memadai dan sesuai kebutuhan. Tema atau ketegangan yang biasa muncul dalam tiap fase adalah ruang lingkup (*locus*) pengendalian atau kepemilikan proses tersebut. Lebih lanjut, Bush & West-Burnham (1994) menyatakan bahwa keinginan seorang pegawai profesional secara perseorangan berkenaan dengan salah satu diantara dua yaitu: (1) kegagalan kinerja (*performance failure*); dan (2) kebutuhan pengembangan (*development needs*)

Dalam cara yang bermakna secara keseluruhan selaras dengan kualitas hubungan antara individu dengan guru pembimbingnya (mentor), manajer, penilai atau konselor. Suatu pendekatan yang baik, yang dapat mendorong rekonsiliasi baik itu berbagai prioritas organisasi maupun prioritas pribadi, disarankan oleh kerangka kerja *Management By Objective* (MBO). Pendekatan dimaksud memiliki tiga elemen kunci sebagaimana konsep Schuster dan Kindall (dalam Lindberg, 2011), yaitu: (1) tujuan kinerja atau target ditetapkan secara berkala oleh si pegawai; (2) perjanjian yang saling menguntungkan kedua belah pihak dibuat. Kesepakatan itu berkenaan dengan serangkaian tujuan yang dirumuskan bersama antara si pegawai dengan atasannya setelah melalui proses diskusi; dan (3) tinjauan secara periodik oleh si pegawai sendiri dan atasan langsungnya terhadap kesesuaian antara rumusan tujuan yang telah disepakati dengan pencapaiannya (prestasi kerja).

Ketiga elemen pendekatan MBO di atas menurut Fiedler & Chemers (1974) memperlihatkan suatu struktur yang koheren bagi manajemen kinerja, dalam seluruh fase-fasenya, yang dapat disesuaikan untuk menyesuaikan dengan gaya manajemen yang dikehendaki di dalam institusi manapun. Nilai pendekatan

tersebut adalah bahwa kebutuhan baik itu bagi “yang dikelola” dan “yang mengelola” memainkan suatu peran yang aktif dalam proses dimaksud. Dalam teorinya pendekatan tersebut dapat untuk segera diterapkan (*ready*) pada sektor pendidikan karena, jika digunakan secara tepat, pendekatan itu bernilai baik bagi ‘suara’ profesional maupun tanggung jawab manajerial.

Sebagaimana kajian Guest (dalam Bush & Bell, 2002) mengenai pergerakan konseptual manajemen personalia menuju manajemen SDM telah mendorong arti penting dari manajer lini (*line manager*) dalam hal upaya untuk meraih suatu tingkatan kinerja optimum kalangan bawahan. Keluasan strategi-strategi yang diadopsi oleh para manajer merupakan cerminan dari keberhasilan manajemen budaya suatu organisasi. Isu yang penting dalam bahasan manajemen kinerja, di sisi lain, adalah nilai terhadap fase kinerja yang manakah, yang menjadi elemen yang secara penuh tak terpisahkan dari praktik manajemen di dalam tubuh sebuah sekolah atau perguruan tinggi.

Dijelaskan Fiedler & Chemers (1974), kesulitan-kesulitan dalam penerapan berbagai pendekatan manajemen kinerja yang demikian itu kemudian diartikulasikan, dengan rujukan khusus

menjadi penilaian kinerja (*appraisal*), sebagai berikut: (1) *the management of professionals*; (2) *the assessment of predominantly qualitative objectives*; (3) *limited range of rewards*; (4) *unclear linkage between teaching quality and learning*; (5) *individuals report to more than one superordinate*; (6) *lack of time*; dan (7) *fragmented infrastructure to support the process*.

Standar-standar kinerja dalam konteks ini sepertinya menjadi relatif, sebagaimana didefinisikan di dalam organisasi, ketimbang dalam ukuran-ukuran yang absolut. Hal ini meletakkan penekanan yang lebih besar pada peran organisasi, dan pimpinan unit (*team leaders*) atau manajer tingkat menengah (*line manager*), dalam negosiasi dan kesepakatan berbagai standar kinerja yang berterima (Priyono, 2010). Oleh karena itu, kualitas hubungan antar staf menjadi jauh lebih penting daripada alat-alat yang digunakan dalam manajemen kinerja.

Trethowan (1987) memaparkan bahwa dalam hubungan yang efektif dan saling mempercayai, kegiatan “pembimbingan pegawai” (*mentoring*) secara tepat menggambarkan gaya manajemen satuan pendidikan umumnya yang bersifat mendukung dan pada saat bersamaan ‘penilaian kinerja’ (*appraisal*)

akan mampu membangun komitmen bersama menuju pencapaian standar-standar kinerja bidang pendidikan yang tinggi.

Tingkatan kinerja optimum sebagian besar berasal dari derajat rasa saling mempercayai satu sama lain yang tinggi antara manajer dengan yang dimanajeri. Bahaya yang bisa timbul adalah bahwa beban berbagai skema baru bagi sistem manajemen kinerja pada suatu budaya satuan pendidikan, khususnya skema yang belum dikenal sebelumnya (asing) (Hadijaya, 2013). Hal ini tampaknya dapat mengantarkan lembaga menuju situasi seperti yang digambarkan oleh Drucker (1995) sebagai “biasa-biasa saja yang penting aman” (*safe mediocrity*), ketimbang menuju standar kinerja yang lebih tinggi.

Pada sisi lain, Early & Fletcher-Campbell (1989: 116) menyampaikan bahwa bukti-bukti menunjukkan bahwa para manajer pendidikan wajib mengantisipasi berbagai tantangan yang berbeda berhubung banyak yang ternyata tidak siap menghadapi konsekuensi tugas tambahan yang relatif baru diembannya.

IV. KESIMPULAN

Madrasah perlu untuk menerapkan rencana pengembangan keprofesian (*professional growth plan*), bukan hanya bagi guru tetap, akan tetapi juga bagi guru yang masih dalam status kontrak tahunan atau guru tidak tetap (GTT). Pengembangan keprofesian yang dilakukan secara tepat bagi guru tidak tetap akan mampu meningkatkan “rasa aman” dan kepuasan kerja mereka. Madrasah sebaiknya tidak memberlakukan sistem perjanjian kerja jangka pendek secara terus menerus terhadap seorang pegawai baru, atau bahkan yang masih calon sekalipun, yang telah terbukti memiliki kualifikasi dan kompetensi yang tinggi. Apabila kontrak jangka pendek memang tidak terhindarkan maka hal tersebut harus diimbangi dengan pemberian berbagai manfaat lain (*benefits*) bagi pegawai, baik itu yang bersifat remunerasi, kesejahteraan maupun pengembangan karir.

REFERENSI

- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: SAGE Publications.
- Bush, T., & Bell, L. A. (2002). *The Principles and Practice of Educational Management*. London: SAGE Publications.
- Bush, T., & West-Burnham, J. (1994). *The Principles of Educational*

- Management*. London: Pitman.
- Decker, C. A., & Decker, J. R. (1992). *Planning and Administering Early Childhood Education Programs*. New York: Merrill Publishing Company.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Penguin.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Co.
- Ghasemy, M., & Hussin, S. (2014). A Review of Theories of Educational Management and Leadership. In *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan IPTA 2014* (pp. 1–10). Kuala Lumpur: UM Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Majid_Ghasemy/publication/300048835_Theories_of_Educational_Management_and_Leadership_A_Review/links/570c239608aea660813b1ec3/Theories-of-Educational-Management-and-Leadership-A-Review.pdf?_sg%5B0%5D=ELcsVgoKPPIyXQlleC
- Hadijaya, Y. (2013). *Menyusun Strategi Berbuah Kinerja Pendidik Efektif*. Medan: Perdana Publishing.
- Ibrahim, A. A., & Abdalla, M. S. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General Concepts. *SAS Journal of Medicine (SASJM)*, 3(6), 2454–5112. <https://doi.org/10.21276/sasjm.2017.3.12.2>
- Ikhsanudin, A. (2019, January 4). Honorer Kemenag Curhat Beda Beban Kerja dengan PNS ke Menteri Agama. *Detikcom*. Retrieved from <https://news.detik.com/berita/d-4370780/honorer-kemenag-curhat-beda-beban-kerja-dengan-pns-ke-menteri-agama>
- Kumoro, T. (2019, January 12). Kekurangan Guru Madrasah, Kemenag Kontrak Ribuan Guru Honorer. *JawaPos.Com*. Retrieved from <https://www.jawapos.com/pendidikan/12/01/2019/kekurangan-guru-madrasah-kemenag-kontrak-ribuan-guru-honorer/>
- Lidyana, V. (2019, May 19). Apa Tenaga Honorer Dapat THR? Ini Kata MenPAN. *Detikcom*. Retrieved from <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4555891/apa-tenaga-honorer-dapat-thr-ini-kata-menpan>

- Lindberg, E. (2011). *Effects of Management by Objectives: Studies of Swedish Upper Secondary Schools and the Influence of Role Stress and Self-efficacy on School Leaders*. Umea University. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:420332/FULLTEXT02.pdf>
- Mortimore, P., Mortimore, J., Thomas, H., Cairns, R., & Taggart, B. (1992). *The Innovative Uses of Non-Teaching Staff in Primary and Secondary Schools Project*. London: Institute of Education/Department For Education.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Sheldrake, J. (2015). *Charles Handy's 'The Future of Work' Revisited* (GPI Policy Paper). London.
- Thoha, M. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 169–182. <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.%x>
- Trethowan, D. M. (1987). *Appraisal and Target Setting: A Handbook for Teacher Development*. London: Paul Chapman.
- Umar, B. (2010). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Amzah.
- Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press.