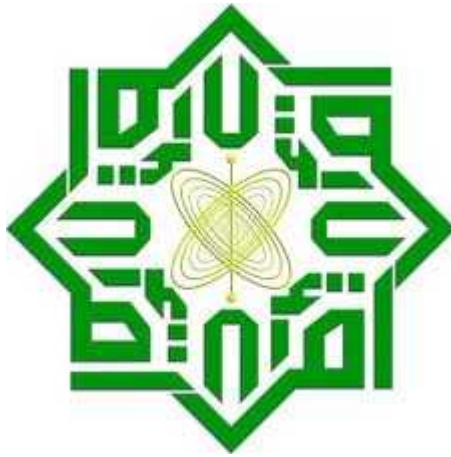


**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERSONALIA
DI MADRASAH ALIYAH NEGERI
MANDAH INHIL**

TESIS



UIN SUSKA RIAU

OLEH
SYARKAWI
NIM. 21094101152

**PROGRAM PASCASARJANA
JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM
RIAU 2013**

KATA PENGANTAR

Puja sedalam syukur penulis persembahkan keHadirat Allah SWT., berkat rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan dalam waktu yang tidak lama. Salawat dan Salam semoga selalu tercurah buat kekasih Allah Muhammad SAW. hamba Allah pembawa rahmat bagi seluruh umat manusia.

Perkembangan dunia pendidikan seakan tidak terbelenggu dengan melejitnya sarana dan prasarana pendidikan modern. Di berbagai belahan dunia, setiap negara berlomba dalam melodi kemajuan zaman yang serba mencengangkan. Di era ini, pendidikan dunia Barat (non muslim) masih mendominasi mutu pendidikan dunia, sejalan dengan itu dunia Timur (Islam) khususnya Indonesia, mulai berbenah diri untuk mengejar ketertinggalan dalam aspek manajemen pendidikan guna mengejar ketertinggalan dari negara lain. Tidak dipungkiri bahwa aspek manajemen di madrasah-madrasah masih membutuhkan pembinaan dan perbaikan, tak terkecuali dalam lapangan pelayanan pendidikan dan manajemen personalia. Maka menyoroti buruknya kinerja dan pelayanan pada aspek-aspek manajemen personalia adalah salah satu yang paling urgen untuk diperbaiki guna meningkatkan mutu dan kualitas implementasi manajemen personalia dalam pelayanan pendidikan, khususnya di sekolah-sekolah Islam (madrasah-madrasah). Untuk itu pula pembahasan tesis ini bertujuan menyoroti aspek-aspek pelayanan pendidikan yang dilakukan oleh personalia di MAN Mandah Indragiri Hilir. Judul ini ditetapkan dengan " Implementasi Manajemen Personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir".

Karya penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun bagi segenap pembaca, mahasiswa, dosen dan pemerhati pendidikan demi kesempurnaan penelitian yang akan dilakukan di masa depan.

Tembilahan, Februari 2013

Penulis

Syarkawi
NIM. 21094101150

1.1.1.1 ABSTRAK

Syarkawi, Implementasi Manajemen Personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir (2013)

Manajemen personalia merupakan bagian terpenting dari manajemen pendidikan. Manajemen personalia berhubungan dengan individu-individu yang ada dalam lembaga yang menjalankan sistem, terutama para tenaga pendidikan yang langsung bertugas di lapangan dengan tuntutan tinggi, yaitu mencetak out put yang berkualitas, sehingga akan terus mendukung program yang dicanangkan oleh madrasah untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Di madrasah-madrasah seringkali dijumpai implementasi pelayanan pendidikan penuh dengan kesenjangan-kesenjangan disebabkan ketidakprofesionalan pelayan pendidikan terhadap orang yang dilayani, maraknya aplikasi manajemen yang belum memuaskan, menjadi pendorong peneliti untuk membahas judul tesis yaitu " Implementasi Manajemen Personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir".

Permasalahan dalam tesis ini adalah (1) Bagaimana implementasi manajemen personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir ? (2) Faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir ? Tujuan dari penelitian adalah: 1. Untuk mengetahui manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir; 2. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir.

Tesis ini diarahkan pada metode Deskriptif Kualitatif (usaha untuk mempelajari secara keseluruhan berbagai masalah dari pendidikan) yang berhubungan dengan implementasi manajemen personalia dalam pelayanan pendidikan. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Hasil wawancara dan dokumentasi, dituangkan ke dalam tulisan dengan analisis peneliti tanpa mengubah maksud dari petikan hasil wawancara. Penulis juga berusaha memaparkan, menjelaskan, dan mempertajam analisis dengan mengomentari setiap wawancara yang diperoleh di lapangan.

Hasil temuan penelitian yang diperoleh adalah: Pertama, Implementasi manajemen personalia di MAN Mandah perlu mendapat perhatian khusus, karena dari beberapa komponen manajemen personalia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai kesemuanya itu dalam penerapannya belum optimal dan rencana yang telah diprogramkan belum tercapai. 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen personalia di MAN Mandah, diantaranya a. Motivasi, karena dapat membantu dan mendorong personalia MAN Mandah dalam meningkatkan proses manajemen personalia.

b. Kebijakan, karena dengan memberikan kebijakan yang jelas akan menjadikan personalia merasa nyaman namun jika kebijakan tidak dilaksanakan akan menghambat proses manajemen personalia tersebut

تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه
باندير اغيري هيلير ()

الإدارة الشخصية من أهم قسم الإدارة التربوية. لها علاقة بأشخاص في الذين ينفذون المنهج، وخاصة المدرسون الذين يعملون لتحقيق المتخرجين المجيدين، حتى يعضد برنامج المدرسة لترقية جودة خدمة التربية. إن تنفيذ خدمة التربية في المدارس ملآن بانقصار بسبب ضعف المهارة المهنية لخدمة التربية. هذا يسبب الباحث أن يبحثه بموضوع: "تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه باندير اغيري هيلير".

المسائل التي تظهر في هذه الرسالة: () كيف تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه باندير اغيري هيلير؟ ()
تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه باندير اغيري هيلير؟ و أما الأغراض التي تبلغ في هذه الرسالة: () ليعرف تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه باندير اغيري هيلير، () ليعرف أسباب اللاتي تؤثرنتنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه باندير اغيري هيلير.

توجه هذه الرسالة إلى منهج البحث الوصفي الكيفي (السعي لتدريس جميع المسائل التربوية التي تناسب بتنفيذ الإدارة الشخصية في خدمة التربية). و طريقة جمع البيانات التي تعتمد عليها هذه الرسالة هي المقابلة و الدراسة الوثائقية. و يحل الباحث حاصلات المقابلة و الدراسة الوثائقية ثم يكتبها بدون تغيير المقصود. ذلك، يسعى الباحث أن يبسط و يشرح و يشد التحليل بإضافة التعليق لكل المقابلة.

و يحرز البحث نتيجتين: () تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية مناه باندير اغيري هيلير تحتاج على إهتمام خاص، لأن عناصر الإدارة الشخصية التي تشتمل على التخطيط و القبول والبناء و التطوير و الترويج و التنقل و

العزل و التعويض و التقويم لم تحسن في تنفيذها، و التذ طيط الـ () .
مل التي تؤثر تنفيذ الإدارة الشخصية في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية
منداه بانديراغيري هيلير منها: () التعليل، لأنه يساعد و يدفع موظفي المدرسة
الثانوية الإسلامية الحكومية منداه لإرتفاع عملية الإدارة الشخصية؛ ()
فين، و إذا لم تعمل الحكمة تعاق عملية الإدارة
الشخصية.

ABSTRACT

Syarkawi, *Implementation of Personnel Management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir* (2013)

Personnel management is the most important part of educational management. It concerned with all persons in an institution that runs its system, especially educators who work to product qualified output, so that it will continuously supports school program to raise educational service quality. We often find that the educational service quality in Islamic schools is bad. This motivates me to study it in this thesis under the title: **“Implementation of Personnel Management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir”**.

This thesis tries to answer two problems: (1) How is the implementation of personnel management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir? and (2) What factors do influence implementation of personnel management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir? the objectives of this study are: 1. To know the implementation of personnel management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir; 2. To know factors that influence implementation of personnel management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir.

This thesis is directed to a Qualitative-Descriptive Method (an effort to study all problems of education that connect to the implementation of personnel management in educational service). The method of collecting data uses interview and documentary. The result of interview and documentary is written in writer’s opinion without any change of its intention. Writer also tries to expose, explain, and sharpen the analysis by giving the comment for every interview which achieved in the field.

The results of this research are: *The first*, the implementation of personnel management in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir must be seriously taken care, because some of personnel management components that include planning, recruitment, development, promotion and mutation, dismissal, compensation and evaluation are not optimally implemented, and the planning that launched is not reached. *The second*, factors that influence personnel management and its implementation in State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir are: a) motivation, because it can help and encourage personnel of State Islamic Senior High School of Mandah, Indragiri Hilir to increase personnel management process; b) policy, because giving clear policies can make the personnel feel comfortable. On the contrary, if the policies are not done, they will obstruct the personnel management process.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN JUDUL	i
NOTA DINAS	ii
KETERANGAN PENGUJI	iv
PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Pokus Penelitian	8
C. Pertanyaan Penelitian	8
D. Penegasan Istilah	8
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teoritis	10
B. Konsep Operasional	35
C. Kajian Penelitian yang Relevan	37
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Latar Penelitian dan Kehadiran Peneliti	40
B. Jenis dan Metode Pengumpulan Data	42
C. Informan	45
D. Teknik Analisis Data	45
E. Kredibilitas Peneliti	46
BAB IV TEMUAN PENELITIAN	
A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian	
1. Latar Belakang Berdiri MAN Mandah Indragiri Hilir	48
2. Visi dan Misi MAN Mandah Indragiri Hilir	51
3. Keadaan Guru, Karyawan dan Perkembangan Siswa	52
4. Struktur dan Muatan kurikulum	
5. Prestasi yang Dicapai MAN Mandah Indragiri Hilir	54
6. Sarana dan Prasarana	56
7. Susunan Kepemimpinan MAN Mandah Inhil	58

B. Manajmen Personalia dan Implementasinya di MAN Mandah Inhil	
1. Perencanaan	59
2. Rekrutmen (Pengadaan Personalialia)	65
3. Penempatan (Pembinaan dan Pengembangan Personalialia)	71
4. Promosi Personalialia dan Mutasi	80
5. Kompensasi bagi Personalialia	86
6. Evaluasi Personalialia	90

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	96
B. Saran-saran	98

DAFTAR PUSTAKA.....	99
---------------------	----

PEDOMAN WAWANCARA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURRICULLUM VITAE

DAFTAR TABEL

1.	Tabel I. Program Muatan local kelompok mata pelajaran	59
2.	Tabel II. Struktur Kurikulum MAN Mandah Kelas X	61
3.	Tabel III. Struktur Kurikulum MAN Mandah Kelas XI dan XII IPA	63
4.	Tabel IV. Struktur Kurikulum MAN Mandah Kelas X I dan XII	70
5.	Tabel V. Struktur Kurikulum MAN Mandah Kelas XI keagamaan	76

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen personalia merupakan salah-satu bagian terpenting dari manajemen pendidikan. Manajemen personalia berhubungan dengan individu-individu yang ada dalam lembaga yang menjalankan sistem, terutama para tenaga kependidikan yang langsung bertugas di lapangan dengan tuntutan tinggi, yaitu mencetak *out put* yang berkualitas, sehingga akan terus mendukung program yang dicanangkan oleh sekolah untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan.

Suatu organisasi, apapun bentuknya tidak akan mampu berjalan dengan baik jika tidak diimbangi dengan sistem menejerial yang baik, terutama manajemen personalia. Dalam manajemen personalia, manusia adalah unsur terpenting yang harus ada dalam suatu organisasi, terlebih organisasi pendidikan. Pada organisasi ini baik subjek maupun objeknya adalah manusia. Suatu organisasi yang memiliki dana cukup besar, fasilitas yang memadai dan lingkungan yang mendukung, tetapi tidak didukung oleh manajemen personalia yang teratur dengan baik, dapat dipastikan kelangsungan organisasi tersebut tidak akan berjalan baik.

Manajemen personalia sendiri mencakup “pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja”.¹ Dalam

¹Heidjracman, Suad Husnan, *Manajmen Personalia*, Edisi keempat, BBFE, Yogyakarta,1994, hal. 6. Sejarah mencatat, penyebab timbulnya perhatian terhadap masalah-masalah manajemen personalia pada permulaan abad duapuluh, disebabkan: 1. Perkembangan *scientific management* yang

dunia pendidikan, peran manajemen personalia sangat signifikan. Dengan pengembangan pegawai yang kontiniu, sistem kompensasi yang sesuai dan juga penempatan personal pada posisi jabatan yang tepat akan sangat membantu dalam peningkatan pelayanan pendidikan. Ketika orang-orang professional telah ditempatkan dalam personalia pelayanan pendidikan, tentu visi dan misi lembaga dengan mudah terwujud. Maka, manusia sebagai faktor utama dalam lembaga pendidikan atau sekolah, semestinya mendasarkan kinerja dan aktivitas yang dilakukan pada visi dan misi sekolah, yakni untuk kepentingan bersama dan kebutuhan umum.

Salah satu tantangan yang dihadapi dunia pendidikan Islam dalam menempatkan diri dan memainkan perannya dalam kehidupan dunia modern adalah kesadaran umat Islam yang masih minim dan kurangnya motivasi untuk mengejar ketertinggalannya dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern bagi kemajuan dan kesejahteraan manusia, baik materil maupun spiritual. Semestinya setiap pribadi berusaha mengembangkan diri sesuai tuntunan dan perintah ajaran agama, terutama pengembangan diri melalui dunia pendidikan dan sederetan konsep-konsep maupun praktik ilmu yang dibutuhkan di era ini. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk mengembangkan sistem pendidikan yang telah ada menuju yang terbaik. Dengan demikian diharapkan proses belajar mengajar di madrasah dapat berjalan

dipelopori Taylor; 2. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia Pertama bagi Negara-negara yang memasuki peperangan; 3. Kemajuan dari serikat-serikat sekerja; 4. Semakin meningkatnya turut campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh; 5. Akibat depresi besar tahun 1930, M. Manullang dan Marihot Amh Manullang, *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, Edisi ke-3, 2006, hal. 13-14.

sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, sehingga dapat menghasilkan *output* yang profesional.

Berdasarkan observasi yang dilakukan diketahui bahwa di Madrasah Aliyah Negeri Mandah, seorang guru merangkap sebagai Kepala Tata Usaha dengan dua orang staf. Dalam *Undang-undang Republik Indonesia Bab XI pasal 39.(1)* tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu pendidikan; (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pengajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan bimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi”²

Selain kesenjangan penempatan tenaga kependidikan, terlihat juga adanya kesenjangan dalam sistem sosial di antara personel (antara guru) dan staf. Kesenjangan ini boleh jadi disebabkan tumpangtindih kepentingan yang cukup berarti. Akibatnya, harus mempertimbangkan perasaan dan sikap personalia dalam menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi (madrasah). Kondisi-kondisi seperti ini berdampak buruk kepada pelayanan pendidikan, bahkan dapat menjatuhkan nama baik madrasah di mata orang-perorang (individu), masyarakat dan organisasi di adrasah.

Dari pantauan di lapangan, manajemen personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir masih terlihat sederhana, dalam arti pelayanan berjalan dengan

²Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Karina, Surabaya, 2004, hal. 21

lancar, terlaksana dengan baik, walau terkadang terlihat adanya saling melemparkan tugas, sehingga pelayanan belum termenej secara maksimal.

Seiring dengan kesenjangan-kesenjangan yang terpantau di atas, maka dalam rangka implementasi manajemen personalia dalam pelayanan pendidikan, akan lebih tepat apabila pendidikan di Madrasah mengadakan pembaharuan dan pengembangan terhadap sistem pendidikan, terutama yang berhubungan dengan manajemen personalia. Oleh sebab itu, dibutuhkan upaya ekstra dari para pengelola madrasah. Dalam hal ini, upaya yang mesti dilakukan adalah mengukuhkan profesionalisme manajemen personalianya dalam rangka mengembangkan Madrasah Aliyah Negeri Mandah kedepan.

Berdasarkan fakta yang dijumpai di lapangan, khususnya tentang perkembangan MAN Mandah Indragiri Hilir, pada prinsipnya MAN ini baru dinegerikan pada tahun 2003, yang dikepalai Said Sulaiman Daud, S.Pd.I. hingga sekarang. Di tangan Said, MAN semakin maju dan berkembang sesuai dengan keinginan orang tua siswa yang mendambakan anak-anak mereka lulus dari MAN Mandah. Seiring dengan kemajuan yang dicapai, perkembangan siswa yang mendaftar ke madrasah ini semakin meningkat jika dilihat empat tahun terakhir. Ini dibuktikan pada tahun 2007/2008, jumlah siswa berjumlah 242 orang; pada tahun 2008/2009 jumlah siswa 270 orang; pada tahun 2009/2010 berjumlah 310 orang; dan pada tahun 2010/2011 berjumlah 342 orang. Ini menandakan peminat pendidikan semakin melirik kemajuan-kemajuan yang terjadi di MAN Mandah Indragiri Hilir. Sejalan dengan itu, tenaga kependidikan termasuk para guru juga membutuhkan penambahan sesuai

dengan perkembangan dan kemajuan madrasah. Guru Komite semakin dibutuhkan, untuk mengisi jam-jam pelajaran yang semakin dibutuhkan, sehingga berdasarkan data di lapangan, ditemukan bahwa jumlah guru komite lebih banyak dibanding jumlah guru Pegawai Negeri Sipil.

Dilihat dari jumlah guru, berdasarkan data tahun 2011, jumlah guru dan tenaga administrasi adalah 31 orang, termasuk kepala madrasah dan wakil kepala madrasah. Dari 31 orang tersebut, yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 14 orang, dan 17 orang berstatus sebagai guru komite. Dari seluruh guru dan tenaga kependidikan umumnya berpendidikan S1 (24 orang), dan ada dua orang berpendidikan S2 (Strata Dua), satu orang berpendidikan D-II, dan empat orang berpendidikan SLTA. Banyaknya jumlah guru dan tenaga kependidikan ini berdampak pada pentingnya pelayanan pendidikan bagi konsumen pendidikan, sehingga membutuhkan implemmentasi manajemen personalia yang mesti dikelola secara baik dan termenej secara sempurna.

Berdasarkan fakta-fakta di atas, jika dikaitkan dengan persoalan manajemen dan disiplin, tentu ini adalah sesuatu yang mutlak harus dibina dan diperbaiki sesuai kebutuhan yang diinginkan semua pihak, baik pihak orang-orang dalam (guru dan tenaga kependidikan di MAN) maupun orang tua siswa dan masyarakat sekitar.

Manajemen yang baik akan menghasilkan proses yang baik dan *output*-nya akan menjadi baik juga. Begitu juga dengan keberadaan tenaga pengajar, dimana tenaga pengajar yang ahli dan professional adalah dambaan semua lembaga pendidikan termasuk MAN Mandah Indragiri Hilir. Percuma apabila fasilitas lengkap, akan tetapi

standar tenaga kependidikan dan guru-gurunya masih sangat rendah. Karena itu, mungkin bagi sekolah perlu tenaga pengajar yang proporsional di bidangnya. Artinya mereka yang kreatif, inovatif dalam mengembangkan materi pelajaran sangat dibutuhkan sekali dalam rangka peningkatan mutu dan kualitas belajar mengajar di madrasah. Oleh karena itu, tenaga pengajar, bukan hanya mengajar dengan standar saja, asal memenuhi kewajiban mengajar, tapi lebih dari itu, mereka harus mampu berimprovisasi yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi belajar siswa. Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam sebenarnya juga bisa membuat konsep serupa, tanpa harus merubah tatanan yang telah ada sebelumnya. Karena sama halnya dengan lembaga lainnya, madrasah juga dituntut mampu menciptakan dan mengembangkan sistem pendidikan yang mampu mencetak prestasi, serta menghasilkan lulusan yang mampu memilih tanpa kehilangan peluang jati diri”.³ Madrasah mengupayakan pelaksanaan yang efektif dari manajemen personalianya agar dapat meningkatkan potensi yang dimiliki lembaga dan mampu mengatasi berbagai kendala yang dihadapi. Namun demikian berdasarkan observasi di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir, masih terlihat kesenjangan pelayanan pendidikan, sehingga peneliti berasumsi bahwa manajemen personalia dan implementasinya di MAN Mandah masih terdapat kepincangan. Hal ini ditandai dengan : pengadaan personel belum optimal, pembinaan dan pengembangan personel masih lemah, supervisi dan mutasi, kompensasi serta penilaian pegawai belum dilaksanakan sebagaimana mestinya, penempatan tenaga

³Mahfudh Junaidi, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*, Dirjen Kelembagaan Agama Islam DEPAG, 2005, hal. 105.

pendidik dan tenaga kependidikan tidak terlaksana pada posisi yang tepat, kurangnya upaya perencanaan untuk meningkatkan pelayanan pendidikan.

Dari fenomena di atas dan teori-teori ideal dari manajemen personalia yang semestinya dijalankan, penulis melihat masih banyak sekali yang perlu dibenahi dalam penyelenggaraan manajemen personalia yang ada di madrasah. Secara sekilas, memang manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mandah Indragiri Hilir terlihat baik, tetapi sisi-sisi kelemahan manajemen personalia masih memerlukan pembenahan, dalam rangka mewujudkan pelayanan pendidikan yang lebih maju dan memenuhi standar layanan yang maksimal. Maka, dengan melihat fenomena dan observasi di lapangan, penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang Manajemen Personalia dan Implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir.

B. Pokus Penelitian

Dalam penelitian ini penulis membatasi pembahasannya pada pelaksanaan manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir yang meliputi seluruh fungsi manajemen personalia dan fungsi operasional manajemen personalia.

C. Pertanyaan Penelitian

Setelah melihat permasalahan yang terungkap pada latar belakang, penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir ?
2. Faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen personalia dan Implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir ?

D. Penjelasan Istilah

Untuk judul penelitian ini penulis merasa perlu menjelaskan semua Istilah, guna memperoleh kesamaan pemahaman, yaitu :

Manajemen : "Pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan" ⁴

Personalia : "Berkenaan dengan orang - orang bagian dari suatu Instansi yang mengurus karyawan" ⁵

Dan : "Kata penghubung antara dua kata" ⁶

Implementasi : "Penerapan, Pelaksanaan" ⁷

Madrasah : "Sekolah ; yaitu sekolah yang tidak khusus member Kan suatu pelajaran dalam hubungan agama atau Bahasa arab saja; lembaga pendidikan Islam di Samping sekolah umum" ⁸

Aliyah Negri : " Tingkat Pendidikan Menengah Umum (sekolah Agama Islam)" ⁹

⁴ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Gitamadia Press, Jakarta, hal. 512

⁵ *Ibid*, hal 606

⁶ Agus Sulisyo, Adhi Mulyono, *Kamus Lem]ngkap Bahasa Indonesia*, ita, Sukarta, hal,109

⁷ *Op. cit*, 343

⁸ Tim Penyusun, *Leksekon Islam*, Pustaka Zet Perkasa, Jakarta, 1979, hal 405

Mandah : Nama Ibu Kota Kecamatan Mandah

Inhil : Indragiri Hilir, nama dari Kabupaten indragiri Hilir
Yang ada di Riau

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui manajemen personalia dan Implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir.
- b. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi manajemen personalia dan implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir

2. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap upaya pemberdayaan dan peningkatan sumberdaya manusia dan sekaligus berguna :

- a. Sebagai ilmu pengetahuan di bidang manajemen personalia di madrasah pada umumnya dan mengenai manajemen personalia dan Implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir khususnya.
- b. Sebagai bahan masukan bagi kepala Madrasah Aliyah lain dalam menata manajemen personalia untuk meningkatkan pelayanan pendidikan.
- c. Sebagai bahan acuan dan bahan pertimbangan bagi madrasah/sekolah dalam membuat kebijakan

- d. Sebagai pengetahuan dan gambaran umum kepada masyarakat tentang kondisi objektif manajemen personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir.
- e. Sebagai sumbangan pikiran bagi Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir dalam membuat kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

Secara harfiah, sebagaimana yang tertera dalam kamus ilmiah populer, “manajemen diartikan sebagai pengelolaan, usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan, penggunaan sumberdaya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan”.¹⁰ Sedangkan “personalia diartikan sebagai suatu hal yang berhubungan dengan orang-orang, kepegawaian dan keanggotaan”.¹¹

Dari itu, “manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara berdaya guna dan berhasil guna dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja”,¹² sehingga dapat disimpulkan, bahwa manajemen personalia adalah pengelolaan, usaha, kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumberdaya secara efektif, yang berhubungan dengan orang-orang, kepegawaian, atau keanggotaan, untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Sedangkan pengertian manajemen personalia secara istilah banyak dikemukakan oleh para pakar.

¹⁰ Hasan Basri, Kamus Ilmiah Populer, Arkola, Surabaya, 1994, hal.434

¹¹ *Ibid.*, hal. 529

¹² M. Manulang, Marihot Amh Manulang, *Manajemen Personalia*, Edise ke-3, Gajah Mada University Pres, Yogyakarta, 2006, hal 7

Di antara yang mengemukakan hal ini adalah Made Pidarta yang mengutip pendapat Evans, “manajemen personalia ialah bagian manajemen yang memperhatikan orang perorang dalam organisasi, yang merupakan salah satu sub sistem manajemen”.¹³ Sedangkan Edwin B. Flippo memberikan definisi manajemen personalia yang lebih cenderung pada fungsi manajemen personalia itu sendiri, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat”¹⁴

Burhanuddin memberikan batasan bahwa “manajemen personalia adalah implementasi sumber daya manusia oleh dan di dalam perusahaan”.¹⁵ Sedangkan Drs. Manullang yang dikutip oleh Slamet Saksono megemukakan, bahwa “manajemen personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu, dengan meninggalkan kepuasan hati pada diri para pekerja”.¹⁶ Sedangkan Hadari Nawawi memberikan definisi “manajemen personalia adalah proses penggunaan tenaga manusia sebagai tenaga kerja dalam suatu usaha kerjasama”.¹⁷ Menurut Burhanuddin,

¹³ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Bina Aksar, Jakarta, 1989, hal. 113

¹⁴ Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia* Jilid 1, Erlangga, Jakarta, 2003, hal. 5

¹⁵ Burhanuddin A. Tayibnapi, *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik* Pradnya Paramita, Jakarta, 1995, hal. 10

¹⁶ Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Kanisius, Yogyakarta, 1993, hal. 13.

¹⁷ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Haji Masagung, Jakarta, 1988, hal. 65.

“administrasi personalia atau manajemen personalia khusus memberikan layanan penataan dalam memilih, mengangkat, menempatkan, membimbing dan mengawasi, bahkan sampai pada proses pemberhentian, mutasi dan juga promosi pegawai baik itu guru atau karyawan tata usaha sekolah”.¹⁸ Dalam MBS (Manajemen Berbasis Sekolah), “manajemen personalia dikatakan sebagai manajemen tenaga kependidikan yang bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif, efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan”.¹⁹

Dari berbagai uraian mengenai pengertian manajemen personalia di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia adalah segala kegiatan pengelolaan, pemanfaatan seluruh potensi personalia yang ada di lembaga untuk mendayagunakan secara efektif, guna mencapai tujuan pendidikan yang telah dicanangkan oleh lembaga untuk jangka waktu tertentu, yang dalam pengelolaan tersebut terdapat fungsi-fungsi yang menyertainya, yakni antara lain perencanaan, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi, mutasi, dan pemberhentian pegawai, kompensasi dan evaluasi pegawai. Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan, maka manajemen personalia adalah mengatur berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan personalia pendidikan itu sendiri. Personel pendidikan dalam arti luas meliputi guru, pegawai dan siswa. Sedangkan dalam pembahasan ini yang dimaksud

¹⁸Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Bumi Aksara*, Jakarta 1994, hal. 58.

¹⁹E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rosda Karya, Bandung, 2002, hal. 42.

“personalia pendidikan adalah golongan petugas yang membidangi kegiatan edukatif dan juga yang membidangi kegiatan non edukatif (ketatausahaan)”²⁰

“Personel bidang edukatif adalah mereka yang bertanggung jawab dalam kegiatan belajar mengajar, yaitu guru dan konselor (BK), sedangkan yang termasuk dalam kelompok personel bidang non edukatif adalah petugas tata usaha, penjaga dan pesuruh sekolah. Semua personel atau pegawai tersebut mempunyai peranan penting dalam kelancaran jalannya pendidikan dan pengajaran di sekolah”.²¹

Dalam tiap kelompok personel diperlukan pembagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan kerja yang jelas. Seorang pemimpin sekolah atau kepala sekolah, dapat dibantu oleh seorang atau beberapa orang wakil kepala yang mengkoordinasikan urusan kurikulum atau kegiatan belajar mengajar, urusan kesiswaan, urusan sarana prasarana pendidikan, urusan hubungan sekolah masyarakat dan sebagainya. Kelompok personel non edukatif dipimpin oleh Kepala Tata Usaha (KTU), yang mempunyai tugas dan tanggung jawab serta hubungan kerja tersendiri pula. Tugas ini disesuaikan dengan luas lingkup pekerjaan dan keadaan personelnnya.

Ada beberapa teori ideal yang mesti ditindaklanjuti oleh madrasah di antaranya: terdapat empat perinsip dasar manajemen personalia, yaitu:

¹¹ Soetjipto dan Rafilis Kosasi, *Profesi Keguruan*, Reneka Cipta dan Depdikbud, Jakarta 1999, hal. 175.

¹² *Ibid*, hal. 175

1. Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia komponen yang paling berharga
2. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tujuan institusional
3. Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial di sekolah
4. Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personal sekolah menjadi mutlak diperlukan”.²²

Dari kutipan di atas diketahui bahwa, semakin profesional manajemen personalia madrasah dalam mengembangkan diri dan menjalankan tugas, hasil yang dicapai akan sesuai dengan target yang diharapkan, serta visi dan misi yang dicanangkan dapat berhasil dengan baik.

Sejalan dengan itu, “manajemen personalia yang ideal itu mencakup kepada beberapa item seperti: pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemisahan (*separation*)”.²³

Pengadaan tenaga kerja, berarti pihak madrasah berupaya memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi.

Pengembangan, berarti sesudah personalia diperoleh, mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat tertentu. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat.

¹³Rusman, *Manajmen Kurikulum*, Rajagrafindo, Jakarta, 2009, hal. 129

¹⁴ Edwin B, Flippo, *Manajmen Personalia*, Edisi 6, Erlangga, Jakarta, 1984, hal. 6-7

Kompensasi, berarti sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi.

Integrasi, berarti setelah personalia diperoleh, dikembangkan, dan diberi kompensasi secara layak, maka menyusul satu lagi tantangan yang sangat sulit dan mengecewakan bagi manajemen. Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi.

Pemeliharaan, berarti jika telah melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik, maka sekarang memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan mampu untuk bekerja. Pemeliharaan merupakan usaha untuk mengabadikan keadaan. Terpeliharanya kemauan bekerja sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan para karyawan (personalia).

Pemisahan, berarti jika fungsi pertama manajemen personalia adalah untuk mendapatkan karyawan, adalah logis bahwa fungsi terakhir adalah untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Sebagian besar karyawan tidak meninggal dunia pada masa kerjanya. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

Selanjutnya, orang-orang dalam organisasi pendidikan merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan. Karena, meskipun sumber

pendidikan lengkap, dana mencukupi, media lengkap, bahan pelajaran tersedia, sarana dan prasarana baik, lingkungan belajar kaya, tetapi pelaksana-pelaksana pendidikan tidak berkompotensi dan tidak berdedikasi, belum tentu tujuan pendidikan akan tercapai. Tidak banyak siswa atau mahasiswa mampu belajar sendiri tanpa adanya guru atau dosen, dan juga suatu organisasi tanpa adanya para pegawai juga tidak akan mampu berjalan sebagaimana mestinya.

Sebaliknya apabila personalia pendidikan memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik, dan diatur dengan baik, walaupun sumber-sumber pendidikan yang lain kurang lengkap atau beberapa dari padanya tidak tersedia, para pelaksana pendidikan akan tetap dapat melaksanakan tugasnya. Dengan inisiatif dan kreatifitas mereka akan dapat membawa para siswa atau mahasiswa kedalam proses belajar yang relatif baik. Oleh sebab itu sudah sepatutnya para manajer pendidikan memberikan perhatiannya kepada personalia yang sama besarnya dengan perhatian kepada kurikulum atau teknik dan juga kepada sub sistem manajemen yang lain. Dengan perhatian yang besar ini manajer diharapkan dapat mewujudkan perilaku administrasi pada setiap anggota organisasi. Suatu perilaku yang tidak hanya mengutamakan kepentingan sendiri, dan juga sebaliknya, tidak hanya mengutamakan kepentingan organisasi, melainkan perpaduan dari keduanya, suatu perilaku yang mementingkan pendidikan tanpa mengorbankan kepentingan pribadi. "Jadi peran dari manajer personalia adalah memajukan

organisasi dan sekaligus memperhatikan dan memajukan personalia. Keduanya harus dimajukan bersama. Cukup sulit memajukan organisasi tanpa memajukan personalia, sebaliknya tidak mungkin memajukan personalia tanpa memajukan organisasi".²⁴

Demikian juga dalam dunia pendidikan, suatu tujuan pendidikan yang sudah terkonsep dalam susunan kurikulum dan juga dalam rencana strategis (renstra) tidak akan bisa terwujud jika manajemen personalia lembaga belum mampu mengaktualisasikan dan mengekspresikan kemampuannya secara profesional.

Fungsi manajemen personalia yang berkaitan erat dengan manajemen personalia, yang harus dilaksanakan oleh manajer personalia, dimana secara hierarki manajer memiliki kewenangan untuk melaksanakan fungsi manajemen personalia ini. Secara umum, fungsi manajemen mencakup *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* :

a) *Planning*

"perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu se efisien dan se efektif mungkin".²⁵ Pada setiap perencanaan tidak terlepas dari tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan, namun tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses

15 Made Pidata, Op. cit, hal. 115

16Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosda Karya,Bandung, 2004, hal. 49

perencanaan, “ketiga kegiatan itu adalah (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) yang terakhir identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas”.²⁶

b) Organizing

Istilah organisasi mempunyai dua arti umum, pertama organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintah. Kedua merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif”.²⁷

Sedangkan menurut Piet Sahertian dengan mengutip pendapat Louis A. Allen, (organisasian dipandang sebagai proses identifikasi dan pengelompokan pekerjaan untuk menetapkan penyusunan dan pembagian tanggungjawab dan autoritas dan meletakkan tata hubungan bagi tercapainya tujuan pekerjaan agar mereka bekerjasama lebih efektif untuk mencapai tujuan bersama).²⁸

c) Actuating

Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Burhanuddin, “*actuating* adalah menempatkan semua anggota daripada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi”.²⁹ Dalam pengarahan telah tercakup tanggungjawab pemimpin untuk membimbing dan mengawasi bawahannya. Jadi dapat dikatakan bahwa *actuating* adalah proses pelaksanaan dari apa yang telah dirumuskan dalam perencanaan guna mencapai tujuan yang diharapkan.

¹⁷ *Ibid*, hal 49

¹⁸ *Ibid*, hal. 71

¹⁹ Piet Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1984, hal. 21

²⁰ Burhanuddin, *Analisa Administrasi Manajmen Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2004 hal. 229.

d) *Controlling*

“pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan sudah terlaksana ataukah belum telaksana. Hal ini erat kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan dan program yang telah direncanakan”³⁰. Menurut George R. Terry, pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana, ‘yaitu sesuai dengan standar.’³¹

Pada hakikatnya, tujuan dari pengawasan ini adalah :

1. Mencegah terjadinya penyimpangan, baik dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan maupun keuangan
2. Memperbaiki kesalahan-kesalahan, kelemahan-kelemahan dan menindak penyalahgunaan serta penyelewengan
3. Mendinamiskan organisasi serta segenap kegiatan administrasi dan manajemen
4. Mempertebal rasa tanggungjawab kepada semua anggota organisasi
5. Mendidik para pegawai atau para pelaksana
6. Menjaga agar pola organisasi sebelumnya terpelihara dengan baik
7. Semua orang bekerja sesuai dengan tempatnya
8. Penggunaan alat dan perlengkapan lebih efisien
9. Pembagian tugas yang rasional dan tepat sasaran
10. Sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari prosedur yang ditetapkan.³²

Sedangkan yang berkaitan erat dengan manajemen personalia lebih cenderung pada fungsi operasionalnya, yakni antara lain:

a) Perencanaan Pegawai

²¹ *Ibid.*, hal. 353.

²² Burhanuddin, *op.cit.*, hal. 251.

²³ *Ibid.*, hal. 255-256

Perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun, dengan perkataan lain proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif dan kesadaran penuh dari seorang manajer personalia dan juga keahliannya dalam melakukan analisis".³³ Untuk itu, "Perencanaan pegawai ini merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif, maupun kualitatif, untuk masa sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi".³⁴ Yang harus direncanakan dalam hal ini antara lain: Pertama, berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan oleh organisasi; Kedua berapa macam ketrampilan yang dibutuhkan, dan juga berapa orang setiap jenis ketrampilan, begitu pula dengan jenis keahlian dan spesifikasi; Ketiga upaya menempatkan mereka pada pekerjaan yang tepat untuk jangka waktu tertentu, dengan harapan dapat memajukan dan memberi keuntungan optima baik kepada organisasi maupun kepada anggota yang lain. Maka sebelum merencanakan, "perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan)".³⁵

²⁴ Edwin B. Flippo, *op cit.*, hal. 5.

²⁵ Mulyasa, *op. cit.*, hal. 43.

²⁶ *Ibid.*43

Analisis jabatan merupakan dasar program manajemen kepegawaian atau manajemen personalia, karena hasil analisis jabatan dapat dipergunakan untuk menyusun program manajemen kepegawaian".³⁶

Secara singkat dapat dikatakan bahwa analisis jabatan diadakan untuk memberikan suatu pengertian tentang unsur-unsur jabatan yang terkandung dalam tiap jabatan. Cara untuk mengadakan analisis jabatan ini antara lain dengan mengumpulkan informasi jabatan. Dan informasi jabatan ini dapat dikumpulkan melalui:

Pertama, daftar pertanyaan (*job questionnaires*) yang diberikan kepada pegawai-pegawai pelaksana atau kepada para pimpinan mereka; Kedua, wawancara (*interview*) dapat dilakukan dengan para pegawai pelaksana, para pimpinan atau dengan kedua-duanya; Ketiga, buku catatan (*log*) di mana para pegawai mencatat apa yang mereka lakukan setiap hari kerja, seperti: a) jenis pekerjaan yang dilakukan; b) waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan itu; c) kapan pekerjaan itu dimulai; d) kapan pekerjaan itu berakhir";³⁷ Keempat, pengamatan (*observation*), yang dilakukan pada tiap-tiap jabatan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Disebut pengamatan langsung apabila pengamat ikut terjun langsung bersama dengan pelaksana dalam menjalankan tugas pekerjaannya, sehingga pengamat benar-benar mengetahui apa yang menjadi tugas pelaksana.

²⁷ IG. Wursanto, *Manajemen Kepegawaian* I Kanisius, Yogyakarta, 1989), hal. 41.

²⁸ Edwin B. Flippo, *Op. cit*, hal. 9

Disebut pengamatan tidak langsung apabila pengamat melakukan pengamatan dari jauh.³⁸ Perencanaan personalia tidak bisa terlepas dari perencanaan organisasi secara keseluruhan, sebab perencanaan organisasi berupaya meningkatkan produksi pendidikan serta menyesuaikan dan memberikan sesuatu yang baru kepada konsumen. Yang didalamnya terkandung kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kependidikan.

b. Pengadaan Pegawai

Pengadaan pegawai adalah usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Pengadaan pegawai juga berarti usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang membutuhkan pelaksana-pelaksana, maupun sebagai akibat terjadinya mutasi atau penggantian pegawai sehingga kemudian dibutuhkan pegawai baru atau pergantian posisi³⁹

Secara sederhana pengadaan pegawai ini adalah merupakan suatu kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan melalui kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak

²⁹ *Ibid.* hal. 42.

³⁰ Piet A. Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Usaha Nasional, Surabaya, 1994, hal. 163

mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup”.⁴⁰ Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan praktek. Namun adakalanya pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern atau dari dalam organisasi saja, apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut biasanya dilakukan jika formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan. Penentuan dari pegawai yang diperlukan harus bersandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya.

c. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

“Sebagai organisasi yang tumbuh, lembaga pendidikan selalu membutuhkan perhatian ke dalam, yaitu terhadap dirinya sendiri”.⁴¹ Perhatian itu tertuju pada usaha mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan dan agen pembaharuan organisasi senantiasa menghendaki agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal, dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari hari kehari, sehingga untuk itu personalia harus senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan ke arah yang lebih baik, terutama untuk mencegah pemakaian pengetahuan yang sudah usang dan pelaksanaan tugas yang sudah *off to date*.

³¹ E.Mulyasa, *op. cit.*, hal. 43.

³² Made Pidarta, *op.cit.*, hal.118.

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Disamping itu pegawai sendiri, sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk tugasnya.

Sehubungan dengan itu, “fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak diperlukan, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai”.⁴² Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *in service training*. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai. Usaha-usaha pengembangan ini bisa melalui beberapa cara, yakni antara lain:

1. Pendidikan dan latihan (*in service training*)
2. Tugas belajar
3. Formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih dari pada semula
4. Pemindehan jabatan, pemindehan lapangan kerja dan pemindehan wilayah
5. Seminar, workshop, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk.⁴³

Tujuan dari berbagai usaha pengembangan personalia ialah:

1. Untuk meningkatkan kuantitas *output*
2. Meningkatkan kualitas *output*
3. Merealisasi perencanaan personalia
4. Meningkatkan moral kerja
5. Meningkatkan penghasilan/kesejahteraan
6. Meningkatkan kesehatan dan keamanan
7. Mencegah ketuaan

³³ Mulyasa, *op.cit.*, hal. 43.

⁴³ Piet A. Sahertian, *op. cit.*, hal 168.

8. Untuk mengembangkan personalia.⁴⁴

Dengan latihan dan pendidikan akan diperoleh personalia pendidikan yang tetap muda dalam semangat, pengetahuan dan ketrampilan. Ini berarti merupakan peluang untuk meningkatkan moral kerja, kuantitas maupun kualitas output. Bila produktifitas meningkat tidak mustahil kesejahteraan personalia juga meningkat, yang dapat berupa hasil-hasil kerja nyata, peningkatan proyek dari pemerintah, dan kepangkatan yang lebih pesat. Latihan dan pendidikan ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kesehatan jiwa dan rasa aman personalia pendidikan, karena mereka merasa punya bekal pengetahuan yang memadai dan mampu melaksanakannya.

Pegawai profesional itu harus dapat dan diberi kesempatan belajar lagi baik secara formal maupun informal, agar keahlian mereka tidak ketinggalan oleh lajunya perkembangan ilmu dan pengetahuan lainnya. Mereka tidak dibenarkan hanya ditekankan untuk bekerja secara rutin saja demi lancar jalannya roda organisasi. Sebab hal ini akan mempercepat kematian organisasi itu. "Bila tenaga profesional harus dikembangkan tidak berarti tenaga kependidikan yang lain yang non profesional dibiarkan. Karir mereka perlu pula dikembangkan".⁴⁵ Mengingat mereka adalah patner tenaga-tenaga profesional. Karir mereka harus meningkat sejalan dengan peningkatan tenaga profesional agar jalannya organisasi tidak timpang melainkan bergerak

⁴⁴ Made Pidarta, *op. cit.*, hal. 119.

⁴⁵ *Ibid.*, hal. 126.

maju bersama. Jadi tidak pada tempatnya jika para pegawai pendidikan diasumsikan sudah bagus cara bekerjanya, dengan hanya menekankan kepada perkembangan guru saja dan membiarkan karir para pegawai non guru.

Hal seperti inilah yang dapat menimbulkan ketidaktepatan data pada beberapa unit kerja, keterlambatan penyelesaian surat-surat, kekuranglancaran arus informasi dan sebagainya. Dengan demikian seyogyanya tenaga non profesional juga dikembangkan dengan teknik belajar sambil bekerja, latihan ketrampilan, membaca kepustakaan dan studi lanjutan.

d. Promosi, Mutasi dan Pemberhentian pegawai

Promosi, mutasi, dan pemberhentian pegawai merupakan satu rangkaian kegiatan yang melibatkan personal yang ada dalam suatu organisasi. Dimana masing-masing personal memiliki peluang untuk memperoleh promosi jabatan, mutasi atau bahkan pemberhentian sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki dan juga masa jabatan yang telah dilaksanakan. Seorang manajer sebelum melakukan promosi, mutasi ataupun pemberhentian pegawai harus mengadakan penilaian terlebih dahulu terhadap para pegawai atau para personalia. "Yang dimaksud dengan penilaian pegawai adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal maupun informal hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi

kerja maupun perkembangan pegawai”.⁴⁶ Penilaian dilakukan secara sistematis terhadap performan personalia dan potensi mereka untuk berkembang.

Penilaian performan mencakup prestasi kerja, cara bekerja, dan pribadi mereka. Sedangkan penilaian terhadap potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atau kemampuan mengembangkan profesi atau karir. “Yang dimaksud dengan prestasi kerja ialah hasil pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya, dan apakah sudah tepat penyelesaiannya dengan waktu yang telah diberikan”.⁴⁷ Sedangkan cara bekerja mencakup ciri-ciri efektifitas dan efisiensi dalam bekerja. “Sedangkan ukuran pribadi personalia ialah butir-butir Pancasila, dan termasuk didalamnya dedikasi dan motivasi yang tinggi untuk berjuang dalam dunia pendidikan”.⁴⁸

Kreatifitas seseorang dapat dilihat dalam aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Orang yang kreatif ialah orang yang tidak puas hanya dengan kegiatan-kegiatan rutin, ia lebih senang berinisiatif melakukan sesuatu yang belum pernah ada di lingkungan kerjanya, dan juga orang yang kreatif ini adalah orang yang sering mengemukakan ide ide baru.

Setelah kegiatan penilaian dilakukan, langkah selanjutnya adalah melakukan kegiatan promosi, mutasi dan juga pemberhentian berdasarkan

⁴⁶ Piet A. Sahertian, *op.cit.*, hal. 169.

⁴⁷ Made Pidarta, *op.cit.*, hal 139

⁴⁸ *Ibid.*139

hasil penilaian terhadap para anggota personalia. Promosi sendiri identik dengan penempatan dan penugasan, baik itu pada pegawai yang baru maupun pegawai yang sudah senior. Bisa juga promosi ini adalah untuk kenaikan pangkat atau golongan bagi yang PNS (Pegawai Negeri Sipil). Dalam penempatan atau penugasan ini diusahakan adanya kongruensi yang tinggi antara tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai dengan karakteristik pegawai.

Untuk mencapai tingkat kongruensi yang tinggi dan membantu personil supaya benar-benar siap secara fisik dan mental untuk melaksanakan tugas-tugasnya, maka bisa dilaksanakan suatu orientasi, baik sebelum atau sesudah penempatan. Orientasi ini misalnya dalam bentuk pemberian gambaran lebih luas mengenai tanggung jawab atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Dan juga pengenalan terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan, secara kontinu terhadap pegawai yang bersangkutan, hal ini khususnya bagi pegawai yang masih baru.

Sedangkan mutasi ini sifatnya adalah pemindahan saja. Pemindahan disini bisa saja dalam hal pekerjaan yang dibebankan atau juga bisa berupa pemindahan instansi namun dengan jenis pekerjaan tetap. Mutasi ini bisa terjadi karena beberapa sebab, yakni antara lain: karena yang bersangkutan atau pegawai ini pindah tempat, atau bisa juga karena seorang pegawai memang lebih cocok untuk menempati suatu jabatan baru dari pada yang dibebankan kepada pegawai tersebut sebelumnya. "Pemberhentian pegawai

merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai".⁴⁹

Untuk selanjutnya masing-masing pihak terikat dalam perjanjian ketentuan sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat ia bekerja. Dalam kaitannya dengan tenaga kependidikan di sekolah, khususnya PNS (Pegawai Negeri Sipil), sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, pertama, pemberhentian atas permohonan sendiri. Misalnya karena pindah lapangan pekerjaan yang bertujuan memperbaiki nasib, kedua, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah ini bisa dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik
- b. Perampingan atau penyederhanaan organisasi
- c. Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun keatas, dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun
- d. Tidak sehat jasmani dan rohani, sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik
- e. Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan
- f. Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.⁵⁰

Sedangkan yang ketiga, pemberhentian sebab lain-lain, penyebab dari adanya pemberhentian ini antara lain pegawai yang bersangkutan

⁴⁹ Mulyasa, *op. cit.*, hal. 44.

⁵⁰ *Ibid.*, hal. 44.

meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti diluar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta telah mencapai batas pensiun. Organisasi memiliki hak dan juga tanggung jawab untuk melaksanakan pemberhentian pegawai ini jika memang diperlukan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, dan menjamin bahwa masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

e. Kompensasi

Kompensasi erat kaitannya dengan kesejahteraan pegawai. Di negara berkembang termasuk Indonesia, kesejahteraan personalia sangat perlu untuk diperhatikan. Sebab gaji mereka pada umumnya hanya cukup untuk hidup sederhana. Kesejahteraan ini tidak boleh dilalaikan oleh para manajer pendidikan, tidak pada tempatnya jika mereka hanya dituntut pada tugas dan pekerjaan saja, kesejahteraan personalia juga harus diperhatikan. Adakalanya kehidupan keluarga tenaga-tenaga kependidikan membuat mereka merasa gelisah. Bila hal ini terjadi sudah tentu dapat mempengaruhi cara kerja mereka. Terlebih para pegawai junior dengan jumlah gaji yang masih sangat kecil.

“Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan

diberikan secara tetap”.⁵¹ Fungsi kompensasi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Pemberian kompensasi selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain-lain. Secara konsep, meningkatkan kesejahteraan para pegawai memang salah satu tugas para manajer.

Organisasi merupakan satu bentuk kehidupan bersama dengan tujuan tertentu yang sudah disepakati bersama. Untuk mencapai tujuan itu, para manajer perlu mengarahkan, membina dan mengkoordinasi para anggotanya. Salah satu media penting untuk menggerakkan dan mengarahkan mereka agar hati mereka lebih mudah tergerak untuk maju adalah jaminan kesejahteraan.

Masalah kompensasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang harus dihadapi manajemen. Dikatakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas kebutuhan materialnya. Akan tetapi sudah dikaitkan harkat dan martabat manusia. Sebaliknya, organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran.

Dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan para pekerja perlu diperhitungkan. Ada

⁵¹*Ibid.*, hal. 45.

satu kemungkinan usaha yang dapat dilakukan oleh manajer dalam meningkatkan kesejahteraan bawahannya, ialah dengan melakukan kerja nyata yang hasilnya dapat dijual. Kerja nyata ini memiliki dua fungsi, yaitu fungsi belajar bagi para siswa atau mahasiswa dan fungsi kesejahteraan bagi para pembinanya dan juga lembaga yang bersangkutan.

f. Evaluasi pegawai

“Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan terdahulu, diperlukan sistem evaluasi atau penilaian pegawai secara obyektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah”.⁵² Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Bagi para pegawai, evaluasi berguna sebagai umpan balik berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir.

Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi kerja tenaga kependidikan sangat penting dalam pengambilan keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses efektif sumber daya manusia secara utuh. Jika seluruh fungsi ini dapat terlaksana dengan baik, maka seluruh roda administrasi akan bisa dijalankan dengan lancar, baik yang sifatnya administrative maupun yang berhubungan

⁵² Mulyasa *op.cit.*, hal. 45.

dengan proses belajar mengajar. Karena seluruh perencanaan pengembangan lembaga berakar dari manajemen personalia, baik itu kurikulum, sarana prasarana, keuangan, maupun inventaris sekolah. Sehingga mutu pendidikan juga dapat terjaga, atau bahkan juga bisa ditingkatkan. Karena bagaimanapun juga dalam suatu organisasi peran manajemen personalia memang sangat vital.

Dilihat dari berbagai fungsi yang ada dalam manajemen personalia, maka dapat dikatakan bahwa kegunaan dari manajemen personalia dalam dunia pendidikan adalah sangat signifikan, yakni untuk mendayagunakan seluruh personalia yang ada sesuai dengan kompetensi dan ketrampilan masing-masing personal. Dan dengan pemberdayaan seluruh personalia yang ada diharapkan seluruh program yang telah direncanakan oleh lembaga pendidikan akan dapat terlaksana dengan baik dan dapat selesai tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Dan lebih spesifik lagi manajemen personalia memiliki kegunaan yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen personalia itu sendiri.

g. Meningkatkan Pelayanan Pendidikan

Untuk memberikan hasil yang optimal, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan memerlukan manajemen personalia yang baik prosis ini bisa dilalui dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Peningkatan mutu pendidikan sebenarnya terletak pada peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang tercermin pada kualitas pelayanan internal

Kualitas pelayanan internal ini tercermin dalam lingkungan kerja yang kondusif (lewat pemberdayaan, delegasi, wewenang, saling percaya, komunikasi yang efektif dan sebagainya) dan penerapan total human reward. Hal ini akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi.

Selanjutnya, “loyalitas karyawan akan mengarah pada peningkatan produktivitas. Produktivitas karyawan akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal, yang kemudian menentukan kepuasan pelanggan eksternal”.⁵³ Dari itu untuk meningkatkan mutu pelayanan pendidikan ditentukan sukurang-kurangnya factor serana, praserana, factor guru harus memiliki profesionalisme dan kesejahteraan yang cukup .

Tujuan sekolah dirumuskan dari visi dan misi sekolah yang dibuat bersama oleh kepala sekolah, guru-guru, pegawai, dewan sekolah, orang tua murid, dan masyarakat. Seluruh komponen *stakeholders* sekolah dilibatkan dalam menyusun visi, misi dan tujuan sekolah. Sedangkan definisi sekolah yang bermutu dalam meningkatkan pelayanan pendidikan adalah suatu lembaga yang dikelola secara profesional dan modern yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat”.⁵⁴

Sekolah yang bermutu dalam meningkatkan pelayanan pendidikan merupakan sekolah yang dikelola dan dikembangkan secara profesional dan modern untuk mencapai hasil atau mutu pendidikannya. Dimana institusi ini

⁵³ Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu Iso 9000 : 2000*, PPM, Jakarta 2004 hal.13

⁵⁴ Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* STAIN PRESS, Malang, 1999, hal. 43

merupakan salah satu model dan bagian dari sistem pendidikan nasional yang menjadi pusat keunggulan bagi sekolah-sekolah disekitarnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sekolah yang bermutu adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai kualitas yang baik ke dalam maupun keluaran (*output*) siswanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, masukan (*input*), misalnya guru dan tenaga kependidikan, anak didik, manajemen, layanan pendidikan dan sarana penunjangnya serta proses pendidikan diarahkan untuk menjunjung tinggi demi tercapainya tujuan tersebut.

Untuk itu dapat dikatakan bahwa arti dari sekolah yang pelayanannya bermutu adalah suatu lembaga pendidikan yang dikelola secara profesional dan modern, serta didukung dengan tenaga kependidikan yang kreatif, inovatif dan ulet guna mencapai kualitas pendidikan yang baik dalam keluaran siswanya. Disamping itu juga lembaga harus dapat membuktikan pada masyarakat bahwa lembaga tersebut memang bermutu, baik secara akademik maupun non akademik. Secara akademik dibuktikan dengan keluaran yang bermutu, prestasi yang terus meningkat, juga sarana prasarana yang dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan siswa. Dan secara non akademik dapat diwujudkan dengan tingkat kedisiplinan baik siswa maupun seluruh tenaga pegawai baik guru maupun karyawan yang ada di lembaga tersebut.

B. Konsep Operasional

Konsep operasional dalam tesis ini yang mengarah kepada indikator Implementasi Manajemen Personalia yang Baik:

- a. Perencanaan, yaitu untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, untuk masa sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang jelas tentang *job description* yang harus dilakukan
- b. Pengadaan pegawai, yaitu suatu usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Yang dimaksud dengan pengadaan pegawai ialah usaha yang dilakukan untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang masih kosong, baik akibat pembentukan unit baru yang menyebabkan timbulnya kegiatan yang membutuhkan pelaksana-pelaksana, maupun sebagai akibat terjadinya mutasi atau penggantian pegawai sehingga kemudian dibutuhkan pegawai baru atau pergantian posisi
- c. Pembinaan dan pengembangan pegawai. Sebagai organisasi yang tumbuh, lembaga pendidikan selalu membutuhkan perhatian ke dalam, yaitu terhadap dirinya sendiri. Perhatian itu tertuju pada usaha mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan dan agen pembaharuan
- d. Promosi, Mutasi dan Pemberhentian pegawai, yaitu Promosi, mutasi, dan pemberhentian pegawai merupakan satu rangkaian kegiatan yang

melibatkan personal yang ada dalam suatu organisasi. Dimana masing-masing personal memiliki peluang untuk memperoleh promosi jabatan, mutasi atau bahkan pemberhentian sesuai dengan prestasi kerja yang dimiliki dan juga masa jabatan yang telah dilaksanakan.

- e. Kompensasi, erat kaitannya dengan kesejahteraan pegawai. Di negara berkembang termasuk Indonesia, kesejahteraan personalia sangat perlu untuk diperhatikan.
- f. Evaluasi pegawai. Untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dikemukakan terdahulu, diperlukan sistem evaluasi atau penilaian pegawai secara obyektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan ini dipokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah.

C. Kajian Penelitian yang Relevan

Kajian penelitian terdahulu yang relevan, di antaranya:

Pertama, Skripsi, atas nama Binti Munasyaroh (2008), yang berjudul "Manajemen Personalia dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kotamadya Kediri," yang fokus kajiannya adalah manajemen personalia dalam rangka mewujudkan Madrasah unggulan.⁵⁵ Temuannya adalah perekrutan personalia di Madrasah Tsanawiyah mengedepankan profesionalitas dan kredibilitas, sehingga personalia

⁵⁵<http://skripsi-tesis-karya> ilmiah.blogspot.com, senin , 17 Oktober 2011

cenderung mengacu kepada keahlian yang cukup memadai dalam mewujudkan madrasah unggulan. Skripsi ini lebih menyoroti kepada pengelolaan manajemen personalia dengan target perwujudan kualitas madrasah menjadi madrasah unggulan, sedangkan tesis yang dibahas peneliti cenderung kepada implementasi manajemen personalia dalam pelayanan pendidikannya, sehingga fokus kajiannya berbeda.

Kedua, Skripsi, atas nama Munawaroh (2009), yang berjudul “Manajemen Personalia Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Kaligawe Kabupaten Klaten, yang fokus kajiannya tentang sumberdaya manusia dalam pelaksanaan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah⁵⁶ Temuannya adalah masih belum optimalnya SDM di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah. Judul tersebut lebih fokus kepada SDM bukan Manajemen Personalia dan Implementasinya sebagaimana judul peneliti, jadi kajiannya juga tentu berbeda dan tidak ada kesamaan.

Ketiga, Tesis, atas nama Syahbuddin (UIN Suska Riau 2005), yang berjudul “Evaluasi Manajemen Personel pada SMA Cendana Duri Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis ”, fokus kajiannya adalah pada aspek evaluasi manajemen personil yang ada di sekolah. Sedangkan judul yang akan dilakukan penulis berhubungan pada aspek implementasi manajemen personalianya, bukan meneliti pada aspek evaluasi, sehingga kajian dan

⁵⁶<http://skripsi-tesis-karya> ilmiah.blogspot.com,kamis,29 Desember 2011

penelitian ini layak untuk diangkat dan dikaji secara mendalam. Penelitian ini diarahkan pada urgensi pelayanan dalam pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir.

Keempat, Tesis, atas nama Asmuni (UIN Suska Riau 2005), yang berjudul “Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan di Pondok Pesantren Tunas Harapan Tembilahan”. Secara sekilas judul tenaga kependidikan memang hampir sama dengan kajian personalia, karena menyoroti hal yang sama. Tetapi Asmuni lebih menekankan kepada para tenaga kependidikan yang ada di sekolah. Sedangkan penulis, lebih menekankan pada personalia dalam pelayanan pendidikan, tentunya termasuk kepala madrasah, wakil kepala, TU, pegawai, guru, dan sebagainya, sehingga judul penelitian penulis tidak ada persamaan dari sisi judul maupun kajiannya.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian

1. Latar Belakang Berdiri MAN Mandah Indragiri Hilir

Terdorong oleh situasi dan kondisi masyarakat yang masih minim pendidikan. Demi syiar agama dan kemajuan anak-anak pada masa depan. Oleh tokoh-tokoh agama dan masyarakat Khairiah Mandah, mereka berupaya mendirikan sekolah agama. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut mendatangkan guru-guru dari Sumatera Barat, dan menyekolahkan anak-anak mereka ke Candung, Bukittinggi, dan Padang.

Awal mula berdiri Madrasah Aliyah Negeri Mandah dapat dipaparkan melalui jenjang berikut:

1. Pada tanggal 14 Juni 1941, didirikan madrasah bernama Madrasah An-Nahdhatul Jumiyah Lil Islamiyah untuk studi selama 3 tahun dan Madrasah Ibtidaiyah untuk masa belajar 4 tahun
2. Pada tanggal 1 Januari 1954, Madrasah An-Nahdhatul Jumiyah Lil Islamiyah berganti nama menjadi Madrasah Aliyah Tarbiyah Islamiyah, dengan menganut system PERTI

3. Kemudian pada tanggal 30 Desember 2003, Madrasah Tarbiyah Aliyah Tarbiyah Islamiyah dinegerikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mandah

Di antara tokoh pendiri sekolah agama Khairiah Mandah, yang dituliskan oleh H. Syed Effendi Aziz adalah:

1. Madrasah An-Nahdhatul Jumiyah Lil Islamiyah (Tahun 1941)
 - a. Penasehat
 1. H. Khalil A. Samad
 2. Syed Usman Zen
 3. H.R. Ali
 - b. Pengurus
 1. Syed A. Aziz Usman
 2. Syed Mohendar A. Razak
 3. A. Murad A. Said
 4. Syed M. Zen Yusuf
 5. R. Arifin
 6. H.A. Hamid Salam
 7. Syed Abdullah Usman
 8. Thoha Mahmud
 9. R.A. Kader Abbas
 10. M. Shaleh Thalaha

2. Madrasah Aliyah Tarbiyah Islamiyah (Tahun 1954)

a. Penasehat

1. H. Khalil A. Samad
2. Syed A. Aziz Usman
3. Syed Muhendar

b. Pengurus

1. Syed Abd. Hamid Usman
2. M. Ali Thalib
3. Abd. Wahab
4. Syed Umar Abd. Razak
5. Syed Mahadi Arip
6. Syed Hasan Yelt
7. R.A. Kadir

3. Masa Filial (Tahun 1988), tokoh-tokohnya adalah:

- a. H. Syed Effendi Aziz
- b. Mohd. Tayeb Ali
- c. Said Sulaiman Daud
- d. A. Aziz Jalil
- e. Syarifah Maisarah

4. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mandah

Setelah dinegerikan, tokoh-tokohnya di samping H. Syed Effendi Aziz, juga ada Drs. Abd. Muis dan M. Aman Adi. Sedangkan kepala Madrasah Aliyah dari awal sampai sekarang adalah:

1. H. Syed Effendi Aziz (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
2. Hasanah Hamid (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
3. Maisuri Takim (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
4. M. Hasyim Ahmad (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
5. H. Zakaria Ja'far (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
6. H. Asnawi Mahmud (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
7. Mohd . Tayeb Ali (Madrasah Tarbiyah Islamiyah)
8. Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (setelah digerikan)

2. Visi dan Misi MAN Mandah Indragiri Hilir

Visi Madrasah adalah “Terwujudnya Madrasah Aliyah Negeri Mandah yang Berprestasi, Disiplin dan Berbudi Pekerti Mulia”

Misi Madrasah adalah:

1. Meningkatkan mutu pendidikan seni dan olah raga
2. Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan madrasah
3. Terbentuknya budi pekerti siswa madrasah yang mulia

Tujuan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mandah adalah :

1. Mempersiapkan peserta didik yang bertaqwa kepada Allah tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia ;
2. Mempersiapkan peserta didik agar menjadi manusia berkepribadian, cerdas, berkualitas, dan berprestasi dalam bidang olah raga dan seni;
3. Membekali peserta didik agar memiliki keterampilan teknologi informasi dan komunikasi serta mampu mengembangkan diri secara mandiri ;
4. Menanamkan kepada peserta didik sikap ulet dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi dengan lingkungan dan mengembangkan sikap sportivitas;
5. Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi

3. Keadaan Guru dan Perkembangan Siswa

a. Keadaan Guru dan Pegawai

Keadaan guru dan pegawai di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Kabupaten Indragiri Hilir terdiri dari:

1. Nama : Said Sulaiman Daud, S.Pd.I

- Jabatan : Kepala Madrasah Aliyah Negeri Mandah/
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S1)
2. Nama : Jon Kamil, S.Ag, M.Sy
Jabatan : Guru Aqidah Akhlak
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S2)
3. Nama : Muhammad Hasbi, S.Pd
Jabatan : Guru matematika & Kimia
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S1)
4. Nama : Nawawi, S.Pd
Jabatan : Guru Bahasa Indonesia
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S1)
5. Nama : Fathurrahman, MA
Jabatan : Guru Bahasa Arab & Bahasa Inggris
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S2)
6. Nama : Mhd. Syafi'i, S.Ag

- Jabatan : Guru SKI, Sejarah
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S1)
7. Nama : Asmarida, S.Pd.I
Jabatan : guru S. Budaya
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana (S1)
8. Nama : Andi Wadiyah, S.Pd.I
Jabatan : Guru KTK dan Akidah Akhlak
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana S1
9. Nama : Syahriani, S.Ag
Jabatan : Guru Akidah Akhlak
Status : PNS
Pendidikan ; Sarjana S1;
10. Nama : Luqman Khakim, S,Pd.I
Jabatan : Guru Bahasa Arab
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana S1;
11. Nama : Abidin Rifa'i, S. Sos

- Jabatan : Guru sosiologi
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana S1
12. Nama : Ruslaini, S.Pd
Jabatan : Guru Penjas
Status : PNS
Pendidikan : Sarjana S1
13. Nama : H. Asnawi M
Jabatan : guru Mulok
Status : Non PNS
Pendidikan : SLTA
14. Nama : M. Taufiq, A.Ma
Jabatan : guru Qur'an-hadits
Status : Non PNS
Pendidikan : D-II PAI
15. Nama : Mimi Maryani, SE
Jabatan : Guru Ekonomi
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
16. Nama : Rasyidah, S.Pd

- Jabatan : Guru Matematika
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
17. Nama : M. Khairum, S.Pd.I
Jabatan : Guru Ushul Fiqh
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
18. Nama : Sy. Nova Susinta, S.I. Kom
Jabatan : Guru TIK dan Sos
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
19. Nama : Usman, S.Pd.I
Jabatan : Guru Ushul Fiqh dan SKI
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
20. Nama : Dra. Mainar
Jabatan : Guru Biologi
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
21. Nama : Hendri Irianto, S.Pd

Jabatan : Guru Bahasa Inggris
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1

22. Nama : Khairul Ansari, S.Pd
Jabatan : Guru Fisika
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1

23. Nama : Nismawati
Jabatan : Guru Kesenian
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1

24. Nama : Melya Susianty, S.Pd,
Jabatan : Guru Bahasa Inggris
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1

25. Nama : Santi Arta
Jabatan : Guru Kesenian
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1,⁵⁷

b. Kedaan Pegawai

⁵⁷lihat pada Lampiran

1. Nama : Mhd. Hasbi, S. Pd
Jabatan : Ka. TU MAN Mandah
Status : PNS/Guru Matematika
Pendidikan : Sarjana S1
2. Nama : Jaya Prana yudha
Jabatan : Staf TU
Status : PNS
Pendidikan : SLTA
3. Nma : Abdul Myuthalib
Jabtan : Staf Tu/Bendahara
Status : PNS
Pendidikan : SLTA
4. Nama : Herman
Jabatan : Staf TU
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1
5. Nama : Iwayan Sunartha
Jabatan : Penjaga Madrasah
Status : Non PNS
Pendidikan : SLTA
6. Nama : M. Khairum S.Pdi

Jabatan : Satfam
Status : Non PNS
Pendidikan : Serjana S1

7. Nama : Kamalia
Jabatan : Perpustakaan
Status : Non PNS
Pendidikan : SLTA

8. Nama : Mardatillah
Jabatan : Labor IPA
Status : Non PNS
Pendidikan : Sarjana S1

c. Perkembangan Siswa

Perkembangan jumlah siswa dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Pada tahun 2007/2008, jumlah siswa yang mendaftar sebanyak 272 orang, sedangkan daya tampung 8 lokal dan yang diterima hanya 242 siswa, maka pada tahun tersebut siswa yang ditolak sebanyak 30 orang.

Pada tahun 2008/2009, jumlah siswa yang mendaftar sebanyak 301 orang, sedangkan daya tampung 9 lokal dan yang diterima hanya 270 siswa, maka pada tahun tersebut siswa yang ditolak sebanyak 31 siswa

pada tahun 2009/2010, jumlah siswa yang mendaftar sebanyak 350 orang, sedangkan daya tampung 10 lokal dan yang diterima hanya 40 siswa, maka pada tahun tersebut siswa yang ditolak sebanyak 31 siswa

pada tahun 2010/2011, jumlah siswa yang mendaftar sebanyak 378 orang, sedangkan daya tampung 12 lokal dan yang diterima hanya 343 siswa, maka pada tahun tersebut siswa yang ditolak sebanyak 35 siswa

4. Struktur dan Muatan kurikulum MAN Mandah

1. Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum MAN Mandah memuat kelompok mata pelajaran sebagai berikut ini:

- a. kelompok mata pelajaran agama dan akhlaq mulia;
- b. kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian;
- c. kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. kelompok mata pelajaran estetika;
- e. kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Masing-masing kelompok mata pelajaran ini di implementasikan dalam kegiatan pembelajaran pada setiap mata pelajaran secara menyeluruh. Dengan demikian, cakupan dari masing-masing kelompok ini dapat diwujudkan melalui mata pelajaran yang relevan.

Penyusunan kurikulum didasarkan atas standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran yang telah ditetapkan oleh BNSP.

Madrasah atas persetujuan komite madrasah dan memperhatikan keterbatasan sarana prasarana belajar serta minat peserta didik, menetapkan pengelolaan kelas sebagai berikut:

- 1) MAN Mandah menerapkan sistem paket. Peserta didik mengikuti pembelajaran sesuai dengan yang telah diprogramkan dalam struktur kurikulum.
- 2) Jumlah rombongan belajar untuk masing-masing kelas adalah sebagai berikut:
 - a) Kelas X sejumlah 4 rombongan belajar
 - b) Kelas XI sejumlah 4 rombongan belajar
 - c) Kelas XII sejumlah 4 rombongan belajar
- 3) Kelas X adalah program umum yang diikuti oleh seluruh peserta didik.
- 4) Kelas XI dan XII merupakan program penjurusan yang terdiri atas:
 - a) Kelas XI terdiri dari 1 rombongan belajar program IPA, 2 rombongan belajar program IPS, dan 1 rombongan belajar program Keagamaan;
 - b) Kelas XII terdiri dari 1 rombongan belajar program IPA dan 3 rombongan belajar program IPS.

a) Struktur Kurikulum Kelas X

- 1) Kurikulum kelas X terdiri dari:
 - 3 mata pelajaran agama dan 15 mata pelajaran umum.

- Muatan lokal diisi dengan mata pelajaran Pertanian
 - Program pengembangan diri.
- 2) MAN Mandah dalam mengalokasikan waktu untuk setiap mata pelajaran disesuaikan dengan tingkat esensial tiap-tiap mata pelajaran dengan tetap mengacu pada pengalokasian waktu yang telah ditetapkan oleh BNSP.
 - 3) Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.

b) Struktur Kurikulum Kelas XI dan XII

- 1) Kurikulum kelas XI dan XII program IPA dan IPS terdiri dari:
 - 3 mata pelajaran agama dan 13 mata pelajaran umum.
 - Muatan lokal diisi dengan mata pelajaran Pertanian untuk kelas XI.
 - Program pengembangan diri.
- 2) Kurikulum kelas XI program Keagamaan terdiri dari:
 - 6 mata pelajaran agama dan 9 mata pelajaran umum.
 - Muatan lokal diisi dengan mata pelajaran Pertanian.
 - Program pengembangan diri.
- 3) MAN Mandah dalam mengalokasikan waktu untuk setiap mata pelajaran disesuaikan dengan tingkat esensial tiap-tiap mata pelajaran dengan tetap mengacu pada pengalokasian waktu yang telah ditetapkan oleh BNSP.

4) Alokasi waktu satu jam pembelajaran adalah 45 menit.

2. Muatan Kurikulum

Muatan Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri Mandah meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamannya sesuai dengan Standar Kompetensi dan Kompetensi Dasar yang ditetapkan oleh BSNP untuk Mata Pelajaran Umum, Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2008 untuk Mata Pelajaran Kelompok Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab, dan muatan lokal yang dikembangkan oleh sekolah serta kegiatan pengembangan diri.

1. Mata Pelajaran

Mata pelajaran terdiri dari mata pelajaran Pendidikan Agama Islam (Al-Qur'an – al-Hadits, Tafsir, Hadits, Aqidah – Akhlak, Ilmu Kalam, Akhlak, Fiqih, dan Sejarah Kebudayaan Islam), Pendidikan Kewarganegaraan, Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab, Matematika, Biologi, Kimia, Fisika, Sejarah, Ekonomi, Geografi, Sosiologi, Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan, Seni dan Budaya, Teknologi Informasi Komunikasi, dan Keterampilan.

Pembelajaran setiap mata pelajaran dilaksanakan dalam suasana yang saling menerima dan menghargai, akrab, terbuka, dan hangat antara peserta didik dan pendidik.

Metode pembelajaran diarahkan **berpusat pada peserta didik**. Guru sebagai fasilitator mendorong peserta didik agar mampu belajar secara aktif, baik fisik maupun mental. Selain itu, dalam pencapaian setiap kompetensi pada masing-masing mata pelajaran diberikan secara **kontekstual** dengan memperhatikan perkembangan kekinian dari berbagai aspek kehidupan.

2. Muatan Lokal

Letak geografis Madrasah Aliyah Negeri Mandah yang berada di kawasan pertanian dan dekat dengan laut akan banyak memberi warna terhadap proses pembelajaran di kelas. Oleh karena itu, program Muatan Lokal yang dipilih adalah yang berkaitan dengan kondisi agraris dan bahari di lingkungan sekitar sekolah. Muatan Lokal ini juga sekaligus merupakan unggulan lokal sekolah.

Berikut ini adalah program Muatan Lokal yang wajib diikuti oleh seluruh peserta didik, yaitu mata pelajaran Pertanian untuk semester 1 pada kelas X dan XI, dan Perikanan untuk semester 2 pada kelas X dan XI Tahun Pelajaran 2012/2013.

Program Muatan Lokal

Kelas X Semester 1

Pertanian

Standar Kompetensi	Kompetensi Dasar
---------------------------	-------------------------

1. Melakukan Sanitasi Lahan	1.1. Mengenal riwayat penggunaan lahan 1.2. Mendata sumber penyebab permasalahan sanitasi 1.3. Memberi perlakuan terhadap sumber penyebab permasalahan sanitasi
2. Mengenal Organisme Pengganggu Tanaman dan Musuh Alami	2.1. Mengenal hama 2.2. Mengenal penyakit tanaman 2.3. Mengenal gulma 2.4. Mengenal musuh alami

Kelas X Semester 2

Perikanan

Standar Kompetensi	Kompetensi Dasar
1. Memahami prinsip-prinsip dan asas ekologi kebaharian	1.1. Menjelaskan prinsip ekologi laut 1.2. Menjelaskan asas ekologi laut 1.3. Menjelaskan populasi, komunitas dan ekosistem laut.
2. Memahami komunitas tropis penting.	2.1. Menjelaskan komunitas padang lamun 2.2. Menjelaskan komunitas mangrove

Kelas XI Semester 1

Pertanian

Standar Kompetensi	Kompetensi Dasar
1. Mengenal Komoditas Pertanian	1.1. Mengenal jenis-jenis tanaman pangan dan palawija 1.2. Mengenal Jenis-jenis

	<p>tanaman sayuran</p> <p>1.3. Mengetahui jenis-jenis tanaman hias</p> <p>1.4. Jenis-jenis Tanaman Perkebunan</p>
2. Mengetahui Dasar-Dasar Budidaya Tanaman	<p>2.1. Mengetahui lahan budidaya</p> <p>2.2. Mengetahui bibit tanaman</p> <p>2.3. Menanam bahan tanam</p> <p>2.4. Mengairi tanaman</p> <p>2.5. Memupuk</p> <p>2.6. Mengetahui lahan budidaya</p> <p>2.7. Mengetahui bibit tanaman</p> <p>2.8. Memanen & Pasca panen</p>

Kelas XI Semester 2

Perikanan

Standar Kompetensi	Kompetensi Dasar
1. Memahami keanekaragaman hayati laut dan pemanfaatannya.	<p>1.1. Menjelaskan keanekaragaman hayati laut</p> <p>1.2. Menjelaskan prinsip dasar teknologi budidaya ikan</p> <p>1.3. Menjelaskan teknologi produksi pakan alami</p>
2. Memahami pengolahan hasil laut	<p>2.1. Menjelaskan teknik pengawetan ikan</p> <p>2.2. Menjelaskan pengolahan ikan secara tradisional</p> <p>2.3. Menjelaskan pengolahan ikan secara modern.</p>

3. Kegiatan Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat, setiap peserta didik sesuai dengan kondisi MAN Mandah.

Kegiatan pengembangan diri dilakukan melalui:

- a. **Kegiatan pelayanan konseling** yang berkenaan dengan masalah diri pribadi dan kehidupan sosial, belajar, dan pembentukan karier peserta didik. Pengembangan diri bagi peserta didik MAN Mandah terutama ditujukan untuk pengembangan kreativitas dan bimbingan karier.
- b. **Kegiatan Pengembangan Pribadi dan Kreatifitas siswa** dilaksanakan melalui kegiatan ekstrakurikuler, yang mencakup kegiatan:
 - **keagamaan** (Rohani Islam dan Muhadarah)
 - **keolahragaan** (atletik, bola voli, bola basket, futsal, sepak takraw, dan tenis meja)
 - **kepemimpinan** (Pramuka, Paskibra)
 - **Seni** (Seni Baca al-Qur'an, Nasyid, dan Seni Drama)

Setiap peserta didik diberikan kesempatan untuk memilih jenis ekstrakurikuler yang ada di MAN Mandah. Segala aktivitas peserta didik

berkenaan dengan kegiatan ekstrakurikuler di bawah pembinaan dan pengawasan guru pembina yang telah ditugasi oleh Kepala Sekolah.

b. Pengaturan Beban Mengajar

Beban belajar yang diatur di MAN Mandah dengan menggunakan Sistem Paket yaitu sistem penyelenggaraan program pendidikan yang peserta didiknya diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban belajar yang sudah ditetapkan untuk setiap kelas sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku pada MAN Mandah. Beban belajar setiap mata pelajaran pada Sistem Paket dinyatakan dalam *satuan jam pembelajaran*.

Beban belajar dirumuskan dalam bentuk satuan waktu yang dibutuhkan oleh peserta didik untuk mengikuti program pembelajaran melalui sistem tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak terstruktur. Semua itu dimaksudkan untuk mencapai standar kompetensi lulusan dengan memperhatikan tingkat perkembangan peserta didik.

Kegiatan tatap muka adalah kegiatan pembelajaran yang berupa proses interaksi antara peserta didik dengan pendidik. Beban belajar kegiatan tatap muka per jam pembelajaran di MAN Mandah berlangsung selama 45 menit.

Jumlah Jam Tatap muka yang tercantum dalam struktur kurikulum sekolah adalah sebagai berikut:

NO	Kelas	Jumlah Jam Pelajaran Per Minggu
1	X	47
2	XI	47
3	XII	47

Pemanfaatan alokasi waktu kegiatan terstruktur dan tidak terstruktur sebanyak maksimum 60% dari jumlah alokasi waktu tatap muka per mata pelajaran disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing mata pelajaran. Alokasi waktu dimaksud, digunakan untuk pelaksanaan remedial dan pendalaman/ pengayaan materi.

Kriteria Ketuntasan Minimal

MAN Mandah menentukan kriteria ketuntasan minimal dengan mempertimbangkan tingkat kemampuan rata-rata peserta didik, kompleksitas kompetensi, serta kemampuan sumber daya pendukung dalam penyelenggaraan pembelajaran.

Kriteria ketuntasan minimal mata pelajaran sebagai berikut:

Kelas X

K o m p o n e n	Semester	
	1	2
A. Mata Pelajaran		
1. Pendidikan Agama Islam		
a. Al-Qur'an-Hadis	75	75
b. Akidah-Akhlak	75	75

c. Fikih	75	75
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-
2. Pendidikan Kewarganegaraan	78	78
3. Bahasa Indonesia	75	75
4. Bahasa Arab	75	75
5. Bahasa Inggris	75	75
6. Matematika	75	75
7. Fisika	75	75
8. Biologi	75	75
9. Kimia	75	75
10. Sejarah	78	78
11. Geografi	75	75
12. Ekonomi	75	75
13. Sosiologi	75	75
14. Seni Budaya	75	75
15. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	78	78
16. Teknologi Informasi dan Komunikasi	75	75
17. Keterampilan/Bahasa Asing	78	78
B. Muatan Lokal	75	75
C. Pengembangan Diri	75	75

Kelas XI dan XII IPA

K o m p o n e n	XI		XII	
	Semester		Semester	
	1	2	1	2
A. Mata Pelajaran				

1. Pendidikan Agama Islam				
a. Al-Qur'an-Hadis	75	75	75	75
b. Akidah-Akhlak	75	75	-	-
c. Fiqih	75	75	75	75
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-	75	75
2. Pendidikan Kewarganegaraan	78	78	78	78
3. Bahasa Indonesia	76	76	76	76
4. Bahasa Arab	75	75	75	75
5. Bahasa Inggris	75	75	75	75
6. Matematika	75	75	75	75
7. Fisika	75	75	75	75
8. Kimia	75	75	75	75
9. Biologi	75	75	75	75
10. Sejarah	78	78	78	78
11. Seni Budaya	78	78	78	78
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	78	78	78	78
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	75	75	75	75
14. Keterampilan/ Bahasa Asing	78	78	78	78
B. Muatan Lokal	75	75	75	75
C. Pengembangan Diri	75	75	75	75

Kelas XI dan XII IPS

K o m p o n e n	XI		XII	
	Semester		Semester	
	1	2	1	2
A. Mata Pelajaran				

1. Pendidikan Agama Islam				
a. Al-Qur'an-Hadis	75	75	75	75
b. Akidah-Akhlak	75	75	-	-
c. Fikih	75	75	75	75
d. Sejarah Kebudayaan Islam	-	-	75	75
2. Pendidikan Kewarganegaraan	78	78	78	78
3. Bahasa Indonesia	76	76	76	76
4. Bahasa Arab	75	75	75	75
5. Bahasa Inggris	75	75	75	75
6. Matematika	75	75	75	75
7. Sejarah	75	75	75	75
8. Geografi	75	75	75	75
9. Ekonomi	75	75	75	75
10. Sosiologi	78	78	78	78
11. Seni Budaya	78	78	78	78
12. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	78	78	78	78
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	75	75	75	75
14. Keterampilan/ Bahasa Asing	78	78	78	78
B. Muatan Lokal	75	75	75	75
C. Pengembangan Diri	75	75	75	75

Kelas XI Keagamaan

K o m p o n e n	XI		XII	
	Semester		Semester	
	1	2	1	2
A. Mata Pelajaran				
1. Pendidikan Agama Islam				

a. Akhlak	75	75		
b. Sejarah Kebudayaan Islam	75	75		
2. Pendidikan Kewarganegaraan	78	78		
3. Bahasa Indonesia	76	76		
4. Bahasa Arab	75	75		
5. Bahasa Inggris	75	75		
6. Matematika	75	75		
7. Seni Budaya	78	78		
8. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan	78	78		
9. Tafsir	75	75		
10. Hadis	75	75		
11. Fiqih	75	75		
12. Ilmu Kalam	75	75		
13. Teknologi Informasi dan Komunikasi	75	75		
14. Keterampilan/ Bahasa Asing	75	75		
B. Muatan Lokal	75	75		
C. Pengembangan Diri	75	75		

Dari data yang ada MAN Mandah meningkatkan kriteria ketuntasan belajar secara bertahap dan terus menerus untuk mencapai kriteria ketuntasan ideal yaitu 100.

c. Kriteria Kenaikan Kelas, Penjurusan, Kelulusan dan Mutasi

1. Kenaikan Kelas

Kenaikan kelas dilaksanakan pada setiap akhir tahun ajaran.

Kriteria kenaikan kelas diatur sebagai berikut :

- a. Peserta didik harus menyelesaikan seluruh program pembelajaran di kelas yang bersangkutan
- b. Peserta didik dinyatakan **tidak naik ke kelas XI**, apabila yang bersangkutan tidak mencapai ketuntasan belajar minimal, lebih dari 3 (tiga) mata pelajaran.
- c. Peserta didik dinyatakan **tidak naik ke kelas XII**, apabila yang bersangkutan tidak mencapai kriteria ketuntasan minimal, lebih dari 3 (tiga) mata pelajaran yang bukan mata pelajaran ciri khas program studi.
- d. Peserta didik memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir tahun pelajaran untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan.

2. Penjurusan

- a. Waktu penjurusan
 - 1) Penentuan penjurusan program studi Ilmu Alam dan Ilmu Sosial dilakukan mulai akhir semester 2 kelas X.

2) Pelaksanaan penjurusan program studi di semester 1 kelas XI.

b. Kriteria penjurusan program studi meliputi:

1) Nilai akademik,

Peserta didik yang naik kelas XI dan akan mengambil program studi tertentu yaitu : Ilmu Alam atau Ilmu Sosial : boleh memiliki nilai yang tidak kompeten paling banyak 3 (tiga) mata pelajaran pada mata pelajaran-mata pelajaran yang bukan menjadi ciri khas program studi tersebut. Penjurusan peserta didik yang memasuki Program Ilmu Alam adalah peserta didik yang memiliki nilai mata pelajaran program Ilmu Alam (fisika, biologi, kimia) harus tuntas.

2) Minat peserta didik

Untuk mengetahui minat peserta didik dapat dilakukan melalui angket/kuesioner dan wawancara yang dilakukan oleh guru BK dan wali kelas, atau cara lain yang dapat digunakan untuk mendeteksi minat, dan bakat.

3) Batas waktu pindah program studi paling lambat 1 (satu) bulan dengan memperhatikan poin a dan b di atas.

3. Kelulusan

Sesuai dengan ketentuan PP 19/2005 Pasal 72 Ayat (1), peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:

- a. menyelesaikan seluruh program pembelajaran;
- b. memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga, dan kesehatan;
- c. lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. lulus Ujian Nasional.

Kriteria peserta didik yang dinyatakan lulus secara rinci sesuai dengan Ketentuan mengenai penilaian akhir dan ujian sekolah yang diatur lebih lanjut dengan peraturan Menteri dan Prosedur Operasi Standar (POS) tentang Ujian Nasional yang berlaku dalam tahun pelajaran 2012/2013.

4. Mutasi

MAN Mandah menentukan persyaratan pindah/mutasi peserta didik sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah, melalui suatu mekanisme yang objektif dan transparan antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Memenuhi persyaratan yang ditentukan
 - 1) Surat permohonan orang tua yang bersangkutan

- 2) Memiliki Laporan Hasil belajar (Rapor) dengan nilai lengkap dari sekolah asal
 - 3) Memiliki Ijazah Sekolah Menengah Pertama sederajat.
 - 4) Memiliki surat tanda lulus dengan nilai yang tidak lebih rendah dari nilai minimal (PSB pada tahunnya)
 - 5) Memiliki surat pindah dari sekolah asal yang diketahui oleh pengawas dengan dilampirkan daftar 8355 (status peserta didik yang bersangkutan)
- b. Menyesuaikan bentuk laporan hasil belajar (LHBS) dari sekolah asal sesuai dengan bentuk rapor yang digunakan di sekolah tujuan.
 - c. Mengikuti seleksi masuk dengan tes sesuai program yang diminati dan hasilnya diumumkan secara terbuka.

5. Prestasi yang Dicapai MAN Mandah

a. Bidang Pendidikan

Di bidang pendidikan, MAN Mandah Indragiri Hilir memperoleh prestasi : (a) Juara Harapan I dalam Lomba Mafikib mata pelajaran Bahasa Inggris Tingkat Provinsi Riau pada tahun 2007; (b) Juara Harapan III dalam Lomba Mafikib mata pelajaran Kimia Tingkat Provinsi Riau pada tahun 2008; Juara II dalam Lomba Mafikib mata pelajaran Matematika Tingkat Provinsi Riau pada tahun 2009; Juara Harapan III dalam Lomba Mafikib mata pelajaran Biologi

Tingkat Provinsi Riau pada tahun 2010;⁵⁸ Selain lomba-lomba tersebut, masih banyak lomba lain yang diraih oleh MAN Mandah Indragiri Hilir yang sifatnya bervariasi, baik di tingkat kecamatan, kabupaten, maupun tingkat provinsi.

b. Bidang Olah Raga

Di bidang Olah Raga, MAN Mandah Indragiri Hilir memperoleh prestasi seperti: (a) Juara I dalam kompetisi Bola Volly Putri Tingkat Kecamatan Mandah HUT RI pada tahun 2002; (b) Juara II dalam kompetisi Bola Volly Putri Tingkat Kecamatan Mandah HUT RI pada tahun 2005; (c) Juara III dalam kompetisi Bola Volly Putri Tingkat Kecamatan Mandah HUT RI pada tahun 2008; (d) Juara III dalam kompetisi Lomba Lari 100 M Putra Porseni Madrasah Tingkat Kabupaten Indragiri Hilir pada tahun 2009; (e) Juara I dalam kompetisi Lomba Lari 100 M Putra Porseni Madrasah Tingkat Kabupaten Indragiri Hilir pada tahun 2010.⁵⁹

c. Bidang Kesenian

Di bidang Kesenian, MAN Mandah Indragiri Hilir memperoleh prestasi seperti: (a) Juara II dalam Lomba Rebana Tingkat Kecamatan Mandah pada tahun 2007; (b) Juara II dalam Lomba Pawai Ta'aruf 1 Muharram Tingkat Kecamatan Mandah pada tahun 2008; (c) Juara III dalam Lomba Pawai Karnaval HUT RI Tingkat Kecamatan Mandah pada tahun 2007; (d) Juara III dalam Lomba Pawai Karnaval HUT RI Tingkat Kecamatan Mandah pada

⁵⁸lihat pada Lampiran

⁵⁹lihat pada Lampiran

tahun 2008; (e) Juara III dalam Lomba Pawai Karnaval HUT RI Tingkat Kecamatan Mandah pada tahun 2009; (f) Juara III dalam Lomba Pawai Karnaval HUT RI Tingkat Kecamatan Mandah pada tahun 2010;⁶⁰

d. Bidang Agama (MTQ)

Di bidang Agama, MAN Mandah Indragiri Hilir memperoleh prestasi seperti: (a) Juara I dalam MTQ Porseni Madrasah Tingkat Provinsi pada tahun 2005; (b) Juara II dalam Lomba Qasidah MTQ Porseni Madrasah Tingkat Kecamatan pada tahun 2006; (c) Juara III dalam Syarhil Qur'an MTQ Tingkat Kecamatan pada tahun 2006; (d) Juara I dalam Lomba Pidato MTQ Tingkat Kecamatan pada tahun 2007; (e) Juara I dalam Syarhil Qur'an MTQ Tingkat Kecamatan pada tahun 2011; (f) Juara I dalam Lomba Pidato MTQ Tingkat Kecamatan pada tahun 2011; (g) Juara II dalam Syarhil Qur'an MTQ Tingkat Kecamatan pada tahun 2011; (h) Juara I dalam Lomba Pidato MTQ Tingkat Kecamatan pada tahun 2011;⁶¹ Selain itu, masih banyak lomba-lomba keagamaan atau MTQ yang ditunjukkan oleh para siswa MAN baik yang sifatnya utusan madrasah maupun utusan individual dengan membawa nama kecamatan tempat siswa berdomisili.

6. Sarana dan Prasarana

⁶⁰lihat pada Lampiran

⁶¹lihat pada Lampiran

Sarana dan prasarana terbagi kepada dua bagian yakni (1) tanah dan bangunan; (2) mobiler.

Tanah dan bangunan terdiri dari: (1) luas tanah adalah 1.200 M²; (2) luas tanah pekarangan adalah 11.429 M² (3) total seluruh tanah lokasi MAN Mandah adalah 12.629 M²; (4) status tanah adalah hibah dari masyarakat; (5) Jumlah local belajar adalah 12 buah; (6) ruang kantor TU adalah 64 buah dan semuanya baik; (7) Ruang Kepala Madrasah adalah 16; (8) ruang tamu adalah 24; (9) ruang majlis guru adalah 64; (10) ruang perpustakaan adalah 96; (10) ruang labor IPA adalah 150; (11) WC guru berjumlah 2 buah dalam keadaan baik; (12) WC siswa berjumlah 3 buah dalam keadaan baik; (13) tempat area parkir ada 1 dalam keadaan baik; (14) pagar madrasah juga 1 unit dalam keadaan baik;⁶² Tanah dan bangunan yang tersedia, belum maksimal jika ingin memperluas area madrasah untuk jangka panjang, namun untuk jangka panjang memerlukan perluasan areal dengan membeli tanah yang diperuntukkan dalam pengembangan wilayah madrasah.

Mobiler terdiri dari: (1) almari guru dua buah dalam keadaan baik; (2) meja guru 20 buah, dalam keadaan baik; (3) kursi guru 20 buah, rusak 10 buah; (4) almari siswa dua buah dalam keadaan baik; (5) meja siswa berjumlah 200 buah, rusak 110 buah; (6) kursi siswa berjumlah 150 buah; (7) peralatan berjumlah 20 unit; (8) peralatan KM/WC empat unit dalam keadaan baik; (9) computer hanya satu yang baik dan rusak dua buah; (10) keadaan

⁶²lihat pada Lampiran

listrik di MAN Mandah Indragiri Hilir berdaya 1.300 dalam keadaan baik,⁶³ dan untuk kedepan dibutuhkan tambahan daya yang lebih agar setiap kegiatan besar yang dilaksanakan di madrasah berjalan dengan lancar, tidak ada gangguan penerangan.

7. Susunan Kepemimpinan MAN Mandah Indragiri Hilir

Susunan kepemimpinan terdiri dari:

1. Kepala Sekolah : Said Sulaiman Daud, S.Pd.I
2. Waka Kurikulum : Nawawi, S.Pd.
3. Waka Kesiswaan : Mhd. Syafi'i, S.Ag
4. Waka Keislaman : Fathurrahman, S.Ag, M.A
5. Waka Humas : M. Taufiq, A.Ma.
6. Waka Sarana-prasarana : Abidin Rifa'i, S.Sos
7. Waka Kesenian : Asmarida, S. Pd.I

B. Manajemen Personalia dan Implementasinya di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir

a. Perencanaan (Planning)

Perubahan organisasi perlu dilakukan terhadap semua individu baik mencakup pimpinan maupun karyawan. Perubahan mendasar yang harus dilakukan adalah terhadap individu adalah perubahan sikap, mental, pola pikir, dan kebiasaan. Selain itu, perubahan juga harus dilakukan dalam segi

⁶³lihat pada Lampiran

pengetahuan dan keterampilan yang dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan.

Perubahan individu bisa disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal perubahan individu adalah motivasi dan keinginan individu untuk berubah, Sedangkan faktor eksternal perubahan individu karena tuntutan keluarga atau lingkungan kerja.

Perencanaan pegawai pada sebuah lembaga merupakan penggambaran masa depan dari sosok institusi sekolah yang dikehendaki oleh warganya. Setiap sekolah harus mempunyai rencana pengembangan. Rencana pengembangan sekolah merupakan rencana yang komprehensif untuk mengoptimalkan pemanfaatan segala sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa yang akan datang.

Tugas pokok kepala sekolah dalam sebuah lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan berbentuk madrasah pada prinsipnya sama dengan tugas pokok kepala sekolah pada sekolah umum lainnya. Di antara tugas pokok kepala madrasah tersebut sebagaimana yang di atur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 19 Tahun 2007, sebagai berikut :

- a. Menjabarkan Visi kedalam Misi target mutu
- b. Menganalisa tantangan, peluang, kekuatan dan kelemahan madrasah.

- c. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu.
- d. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran madrasah.
- e. Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum.
- f. Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja madrasah.
- g. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.
- h. Menjalin kerjasama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat.⁶⁴

Sejalan dengan ketentuan yang ada dalam peraturan menteri pendidikan nasional nomor 19 Tahun 2007 yang dikemukakan di atas, maka Mulyasa menambahkan bahwa ‘ kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).⁶⁵

Kepala sekolah harus mampu membuat planning (perencanaan) tata kerja untuk mengatur dan pembinaan berkelanjutan terhadap guru dan kariawan merupakan sebuah kewajiban, dalam rangka meningkatkan profesionalisme personalia dalam sebuah madrasah untuk meningkatkan pelayanan yang baik.

⁶⁴ Undang-undang Sisidiknas dan Permen Diknas Nomor 19 Tahun 2007, (jakarta : penerbit Sinar Grafika, 2008), hlm. 52

⁶⁵ HE. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Penerbit Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 98

Berdasarkan ketentuan sebagaimana yang tertuang didalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Pasal 39 (1) dan (2) dinyatakan bahwa: Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁶⁶

Selanjutnya ditemukan dalam Ketentuan Umum Pasal 1 butir 5 dan 6 dinyatakan bahwa: Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.⁶⁷ Dengan demikian, maka kepala sekolah perlu mengarahkan dan membimbing guru agar bisa bersikap profesional dalam melaksanakan tugasnya. Tentunya dengan manajemen dan perencanaan pembinaan yang baik, agar pelaksanaan pelayanan personalia terwujud.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah, dikemukakan bahwa perencanaan pelayanan personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah telah tersosialisasi sesuai aturan sekolah. Perencanaan

⁶⁶Undang-undang Nomor 23 tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional, (Jakarta ; Penerbit Sinar Grafika, 2009,), hlm. 27

⁶⁷ Ibid, hlm. 1

pelayanan personalia senantiasa dilakukan dengan perencanaan yang mendalam dengan menyahuti berbagai kebutuhan sekolah.⁶⁸ Sementara itu, Abidin Rifi'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd.Hasbi, S. Pd dan Mhd. Syafi'I, S.Ag, menyatakan perencanaan pelayanan personalia belum tersusun dengan baik,⁶⁹ bahkan Fathurrahman, S.Ag, MA sama sekali tidak mau komentar tentang perencanaan pelayanan di madrasah.⁷⁰ Sedangkan Luakim Khakim, S.Pd, dan Mhd. Hasbi, S.Pd, mengemukakan perencanaan pelayanan personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah belum tersusun dengan maksimal, karena tenaga ahli yang konsisten menyusun perencanaan dalam pergantian setiap periode kepemimpinan sering hanya mengambil kebijakan perencanaan kepemimpinan yang berlalu sebelumnya. Terlebih-lebih dalam pelayanan pendidik/guru sama sekali belum tersusun dengan baik. Kemudian dua guru lainnya menambahkan, perencanaan pelayanan personalia.

Dari jawaban para guru, jika dikembalikan kepada jawaban kepala madrasah, dipahami perencanaan pelayanan belum maksimal karena para guru sepertinya kurang tegas menyatakan bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik. Hal ini dipertegas lagi dengan jawaban Abidin Rifa'I, S.Sos dan Fathurrahman, S.Ag, MA yang menyebutkan perencanaan pelayanan belum

⁶⁸Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

⁶⁹Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

⁷⁰Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 6 April 2012. Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab) dan Mhd. Hasbi, S.Pd (guru Matematika), *Wawancara*, Tanggal 5 dan 10 April 2012

berjalan baik, apalagi perencanaan pelayanan yang dipokuskan kepada para pendidik/guru di MAN Mandah Indragiri Hilir.

Dari beberapa wawancara yang penulis kemukakan diatas, dapat dipahami bahwa manajemen personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah belum berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat belum adanya program pelayanan personalia yang profesional.

b. Rekrutmen (Pengadaan Personalia)

Rekrutmen pegawai adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul siap, yang memenuhi kualifikasi untuk sebuah posisi. Jadi untuk mendapatkan personalia yang baik harus benar-benar dalam memilih, sebagaimana wawancara peneliti dengan kepala madrasah, tentang mekanisme rekrutmen personalia yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir, dilakukan dengan cara mengusulkan kriteria personil yang dibutuhkan madrasah ke Kementerian Agama Indragiri Hilir, namun jarang sekali perekrutan yang diminta sesuai dengan keinginan madrasah.⁷¹

Ketika peneliti mewawancarai 2 orang guru yakni Dra. Mainar, dan Khairul Ansuri, S.Pd, menanyakan apakah setiap perekrutan personil madrasah termasuk guru, selalu diusulkan sesuai permintaan madrasah. Dan apakah permintaan itu sesuai dengan yang direkomendasikan oleh kemenag,

⁷¹Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

Dra. Mainar dan Khairul Ansuri, S.Pd mengatakan: setiap perekrutan tenaga administrasi atau guru untuk ditempatkan di madrasah, kepala sekolah sudah membuat kriteria kebutuhan yang diinginkan, tetapi sering juga keinginan itu tidak tercapai karena permintaan tidak sesuai dengan kriteria calon pendaftar, sehingga terkadang guru yang semestinya jurusan muatan lokal misalnya, digantikan oleh guru yang bukan basic pendidikan mulok (muatan lokal).⁷²

Dari petikan wawancara dengan kedua guru tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kasus yang dialami oleh madrasah ini tidak jauh beda dengan kasus-kasus sekolah atau madrasah lain di Riau dan mungkin di Indonesia, sehingga wajar kalau mutu pendidikan bangsa ini masih tetap jauh tertinggal dari negeri jiran atau negara maju lain di dunia.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang proporsional sistem rekrutmen, beliau mengemukakan, sistem rekrutmen yang dilakukan selalu tidak sesuai dengan yang diusulkan oleh pihak madrasah.⁷³ Peneliti juga mewawancarai beberapa orang guru (Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd, dan mhd. Syafi'i), umumnya guru memiliki jawaban sama dengan para guru, bahwa sistem rekrutmen belum berjalan dengan baik, artinya tidak proporsional sesuai dengan keinginan madrasah. Guru yang lain menyatakan, terkadang permintaan itu proporsional, tetapi jarang sekali, namun kalau guru

⁷²Dra. Mainar (Guru Biologi) dan Khairul Ansuri, S.Pd. (Guru Fisika), *Wawancara*, tanggal 3 Mei 2012

⁷³Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

honor yang diminta, sering sekali tidak sesuai dengan jurusan, yang penting S1 asal bisa mengajar.⁷⁴

Dari jawaban kepala madrasah dan para guru di atas, peneliti memahami bahwa sistem perekrutan tenaga personalia yang diajukan sering tidak proporsional, sehingga mengakibatkan dampak buruk bagi manajemen personalia lembaga pendidikan (MAN Mandah Indragiri Hilir). Peneliti sendiri memaklumi apa yang terjadi, karena setiap perekrutan tenaga personalia, pasti ada tarik-menarik antara pimpinan yang memiliki posisi lebih strategis sehingga perekrutan sangat jauh dari proporsi yang diinginkan madrasah.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang keadilan, kejujuran, dan transparansi, beliau mengemukakan: rekrutmen personalia tentu mengandalkan keadilan, kejujuran sesuai dengan hasil tes yang dilakukan pemerintah. Sedang rekrutmen tenaga honor tidak dites, tetapi disesuaikan dengan kemampuan guru yang bersangkutan.

Jawaban kepala madrasah di atas, dibandingkan dengan hasil wawancarai guru, hanya seorang guru yang sepakat mengatakan bahwa rekrutmen personalia itu mengandalkan kejujuran, sebagaimana Abidin Rifa'i, S.Sos, mengemukakan, selalu mengandalkan keadilan, kejujuran, dan transparansi.⁷⁵

⁷⁴Abidin Rifa'i, S.Sos; Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; Mhd. Hasbi, S.Pd; Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 s/d 10 April 2012

⁷⁵Abidin Rifa'i, S.Sos (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

Ketika dikonfirmasi dengan jawaban Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd, dan mhd. Syafi'i, keempat guru menyatakan, rekrutmen personalia tidak pernah mengandalkan keadilan, kejujuran, dan transparansi. Ini berarti, perekrutan personalia yang selama ini berlangsung sering sekali mengesampingkan keadilan dan transparansi, sehingga ada hak-hak orang lain yang semestinya lulus, menjadi terhalang karena nilai dan hasil tesnya dibuang dan diabaikan oleh pihak-pihak tertentu yang lebih berkepentingan.⁷⁶

Berdasarkan petikan wawancara di atas, setelah peneliti perbandingan, pada kenyataannya para guru cenderung menyatakan bahwa perekrutan itu jauh dari nilai-nilai keadilan dan kejujuran, sehingga dalam pemikiran peneliti, jawaban kepala yang demikian boleh jadi ia hanya menentang kata hati nuraninya. Boleh jadi ia mengatakan perekrutan itu jujur dan adil kalau dilihat dari aspek hasil akhir nilai tes di atas kertas, akan tetapi dibalik itu mungkin banyak yang terjadi ketika hasil tes akan diumumkan, bisa saja penyimpangan terjadi tanpa diketahui orang banyak, sebagaimana sudah menjadi rahasia umum di republik ini.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah, tentang orientasi mengedepankan hubungan keluarga dalam rekrutmen personalia, beliau mengemukakan: rekrutmen tenaga guru dan personalia yang diadakan

⁷⁶Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; Mhd. Hasbi, S.Pd; Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 s/d 10 April 2012

melalui tes, tidak pernah dijangkau melalui sistem kekeluargaan, perekrutan tenaga honor juga demikian, selalu mengandalkan *need assessment* (sesuai kebutuhan).⁷⁷

Untuk melihat kesepakatan jawaban kepala madrasah dengan para guru, peneliti juga telah mewawancarai lima guru, mereka menyatakan sebagai berikut, bahwa sistem perekrutan tenaga personalia dan guru khususnya yang PNS, tidak pernah dilakukan melalui sistem kekeluargaan, tetapi menurut seorang guru (Fathurrahman, S.Ag, MA) bagi guru yang honor ada juga sistem kekeluargaan.⁷⁸

Berdasarkan jawaban dari kepala dan guru, pada hakikatnya tenaga guru/personil yang direkrut tidak pernah mengenal yang namanya sistem kekeluargaan, akan tetapi tenaga honor sekolah terkadang mengandalkan yang namanya kekeluargaan, sehingga dalam pemahaman peneliti, pada kenyataannya para personil yang direkrut melalui hubungan keluarga itu menjadi tidak profesional dan ada hak orang lain yang terabaikan. Jadi, wajar kalau sistem manajemen perencanaan personalia di MAN Mandah juga kurang berjalan sesuai dengan keinginan mayoritas.

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang perekrutan personalia yang cenderung dipaksakan atau tidak sesuai dengan

⁷⁷Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

⁷⁸Abidin Rifa'i, S.Sos; Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; Mhd. Hasbi, S.Pd; Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 s/d 10 April 2012

kebutuhan, dalam hal ini kadang-kadang merekrut tenaga honorer, harus mengambil dari S1 Pendidikan Agama Islam yang mampu mengajar pada pelajaran tertentu. Ini dilakukan karena tidak ada tenaga lain yang sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan.⁷⁹

Dari jawaban ini peneliti memahami berarti ada pemaksaan untuk merekrut tenaga personalia/guru yang bukan jurusannya, sehingga keterpaksaan ini pada akhirnya akan berimbas kepada ketidakprofesionalan manajemen pengelolaan dan pemberdayaan lembaga pendidikan.

Ketika peneliti mewawancarai lima orang guru, yang diwawancarai di waktu yang berbeda, semuanya menyatakan redaksi yang sama yakni ada semacam pemaksaan dalam perekrutan tenaga guru dan personalia di MAN Mandah Indragiri Hilir⁸⁰ Hal ini dipertegas kembali oleh Mhd. Syafi, bahwa yang direkrut dari guru honorer PAI dipaksakan untuk mengajar keterampilan, sehingga hasilnya ya apa adanya saja, karena memang tidak ada guru yang sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan.⁸¹

Lebih lanjut, Dra. Mainar dan Khairul Ansuri, S.Pd, menambahkan bahwa ada guru yang mengajar tidak keahliannya, karena mencari guru khusus di bidang tertentu yang S1 sesuai kebutuhan sangat tidak mungkin,

⁷⁹Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

⁸⁰Abidin Rifa'i, S.Sos; Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; Mhd. Hasbi, S.Pd; (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 s/d 10 April 2012

⁸¹Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

terutama jurusan keterampilan, kesenian, yang memang jurusan kesenian dalam jenjang Starata Satu hampir tidak ada pendaftar.⁸²

Dari jawaban kedua guru dapat dipahami bahwa pada dasarnya kedua guru ini tidak menampik bahwa di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir juga terdapat sejumlah guru yang mengajar tidak sesuai bidang (*skill nya*), maka dalam pemikiran peneliti hal seperti inilah yang merusak sistem, karena masih ada saja guru yang salah kamar dalam mengajar dan ini akan berdampak kepada ketidak profesionalan pendidik dalam mentransfer ilmu pengetahuan terhadap anak didik.

c. Penempatan (Pembinaan dan Pengembangan Personalia)

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang fasilitas pelatihan bagi para guru, dikemukakan bahwa madrasah sering memfasilitasi guru mengikuti pelatihan-pelatihan, baik pelatihan yang sifatnya diadakan MGMP maupun pelatihan berskala lokal dan regional. Untuk pelatihan di sekolah (MGMP) disesuaikan dengan dana yang ada. Sedangkan untuk berskala regional, sudah ada dana tertentu berupa SPPD.⁸³

Ketika peneliti mewawancarai lima orang guru, tiga orang di antaranya menyatakan hal yang senada dengan pernyataan kepala madrasah, ketiga guru (Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, dan Lukman Khakim, S.Pd) menyatakan, setiap ada program atau kegiatan pendidikan dan latihan,

⁸²Dra. Mainar (Guru Biologi), *Wawancara*, Tanggal 3 Mei 2012. Khairul Ansuri, S.Pd. (Guru Fisika), *Wawancara*, tanggal 3 Mei 2012

⁸³Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

madrasah memfasilitasinya dengan bijak, sesuai dengan kriteria peserta pelatihan yang diundang.⁸⁴ Mhd. Hasbi, Spd dan Mhd. Syafi', menyebutkan: guru-guru seperti saya sebagai guru kimia, pernah difasilitasi untuk mengikuti pendidikan dan latihan, sementara guru Matematika dan Tata Usaha belum pernah.⁸⁵ Mhd. Syafi'i menambahkan, sebagai guru PAI di madrasah, yang diamanahkan mengajar bidang studi SKI dan PPKN, tidak pernah difasilitasi untuk pendidikan dan latihan, mungkin disebabkan karena jurusan ini ini tidak pernah diujikan nasionalkan (di UN kan), sehingga dipandang sebelah mata oleh pihak madrasah.⁸⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala serta kelima guru, peneliti memahami bahwa, pada hakikatnya kepala madrasah memperhatikan kebutuhan guru untuk difasilitasi dengan pendidikan dan latihan. Kepala madrasah tentu memprioritaskan kepada para guru umum yang materinya memang diujikan nasionalkan, sehingga terkadang guru PAI, SKI, PPKN dan guru yang mengajar mata pelajaran yang tidak di UN kan terkadang kurang memperoleh kesempatan untuk dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Dari hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang rekomendasi kepala madrasah bagi guru yang ingin tugas belajar, beliau menjelaskan: pada periode 2010-2011, pemerintah tidak ada menjatahkan

⁸⁴Abidin Rifa'i, S.Sos; Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 s/d 10 April 2012

⁸⁵Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2012

⁸⁶Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

atau merekomendasikan guru-guru MAN Mandah untuk tugas belajar, tetapi sebelumnya ada, sesuai dengan keinginan guru untuk melanjutkan studinya.

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, ketika peneliti mengkonfirmasi kepada 5 orang guru, Abidin Rifa'i, S.Pd, menyebutkan: guru di MAN Mandah tidak pernah memperoleh jatah tugas belajar, karena guru memang tidak mengajukan diri untuk melanjutkan studi.⁸⁷ Lukman khakim, S.Pd menyebutkan: ia sendiri tidak pernah memperoleh tugas belajar karena belum merasa sanggup untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat S2.⁸⁸ Kemudian Mhd. Hasbi, S.Pd menekankan kembali, bahwa beliau tidak pernah mendapat tugas belajar karena belum ada minat, mungkin karena masih sibuk dan kurang percaya diri dalam melanjutkan studi.⁸⁹ Mhd. Syafi'i juga mengatakan hal yang senada, beliau tidak pernah memperoleh kesempatan tugas belajar, walaupun ada kesempatan itu, mungkin masih diprioritaskan kepada guru senior dan bidang studi yang memang dibutuhkan untuk S2.⁹⁰

Fathurrahman S,Ag, MA mengatakan bahwa beliau pernah diberi tugas belajar, karena mengajukan diri untuk melanjutkan studi dan diizinkan oleh pihak kepala, dan akhirnya dia memperoleh tugas belajar dari Kemenag sampai tamat dan memperoleh gelar Magister.⁹¹

⁸⁷Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

⁸⁸Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab) *Wawancara*, Tanggal 5 April 2012

⁸⁹Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2012

⁹⁰Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

⁹¹Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 6 April 2012

Berdasarkan hasil wawancara di atas, peneliti memahami bahwa pada hakikatnya, tugas belajar selalu diberikan oleh Kementerian Agama selama tidak menyalahi prosedur, dan memang diurus sesuai aturan yang berlaku.

Kemudian, untuk mengetahui penempatan posisi guru pada kedudukan yang meningkat atau memiliki status yang lebih tinggi dari semula, peneliti telah mewawancarai Kepala Madrasah, beliau mengungkapkan, para guru secara umum memperoleh kesempatan yang sama dalam menduduki jabatan penting di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Indragiri Hilir, tentu dengan syarat menunjukkan prestasi dan kredibilitas yang mampu menggerakkan semua aspek kemajuan madrasah.⁹² Dari jawaban kepala madrasah, dipahami bahwa setiap individu di madrasah yang ia pimpin, memperoleh kesempatan yang sama dalam memangku jabatan-jabatan penting di madrasah. Kredibilitas dan kemampuan guru dipertaruhkan di dalam mengemban amanah yang nantinya ia terima. Maka setiap guru yang sudah dilantik untuk menduduki posisi-posisi strategis itu diharapkan siap dengan segala konsekuensi yang harus dijalankan dengan rela membagi kinerja dan tenaganya demi kepentingan bersama dan kemajuan madrasah yang diinginkan semua pihak.

Peneliti juga menanyakan, tentang criteria guru yang dipilih sebagai pejabat yang akan menduduki posisi penting, kemungkinan juga harus dekat dengan kepala, dalam hal ini beliau menegaskan, factor itu boleh-boleh saja,

⁹²Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

tetapi tidak mesti demikian. Menurut kepala madrasah, para guru yang diberi kedudukan harus bisa diajak kerjasama dan bersedia untuk mengabdikan kemampuannya dalam membina dan memajukan madrasah.⁹³ Berdasarkan paparan dan gambaran kepala, peneliti memahami bahwa tidak tertutup kemungkinan orang-orang yang lebih dekat dengan kepala bisa menduduki posisi-posisi strategis tadi, karena faktor kedekatan dan saling memahami jiwa di antara pemimpin juga mutlak perlu dan dibutuhkan. Tetapi kepala sebenarnya, justru membuka kran demokrasi dalam menentukan orang-orang yang akan menduduki posisi-posisi penting tersebut, maka posisi penting itu bisa juga diraih oleh para guru yang sama sekali tidak dekat dengan kepala, tetapi mampu beradaptasi dengan cepat dan bisa diajak kerja sama dalam menentukan kebijakan-kebijakan demi kemajuan dan peningkatan masa depan madrasah.

Ketika peneliti konfirmasi dengan para guru, yakni Abidin Rifa'I S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, tentang jawaban kepala madrasah, Abidin Rifa'I, S.Sos menyebutkan penempatan posisi strategis itu diperuntukkan kepada para guru yang dianggap berkompeten dalam memegang amanah, Abidin Rifa'I, S.Sos mengatakan, ia sendiri juga diberi kesempatan memegang amanah sebagai wakil kepala bidang sarana dan prasarana, amanah ini bisa saya peroleh mungkin karena dukungan

⁹³Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

kawan-kawan dan juga pimpinan yang melihat Abidin Rifa'i, S.Sos sebagai sosok yang bisa diandalkan sekaligus berkinerja bagus dalam memajukan mutu dan lulusan madrasah selama ini.⁹⁴

Fathurrahman, S.Ag, MA menyebutkan, beliau sendiri belum pernah menerima jabatan atau posisi strategis itu, karena menurutnya sebagai guru biasa saja sudah cukup.⁹⁵ Komentar Fathurrahman, S.Ag, MA menurut peneliti adalah sosok komentar guru yang tidak ambisius dalam meraih sebuah posisi penting, ia hanya semata-mata ingin jadi orang biasa dan sudah merasa cukup dengan figur pendidik yang cukup berinteraksi dengan siswa di dalam kelas saja.

Kemudian Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd dan Mhd. Syaf, SPd secara umum menyebutkan, bahwa mereka pernah mendapatkan posisi strategis dalam kepemimpinan madrasah, seperti bendahara sekolah, wali kelas, dan kepala Tata Usaha, dan juga wakil kepala sekolah.⁹⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan kelima guru, peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan manajemen personalia bagi para guru sudah dijalankan sebaik mungkin, karena berdasarkan pengakuan para guru, secara umum mereka pernah memperoleh pelayanan pendidikan khususnya diberikan kedudukan sebagai unsure pimpinan atau orang yang dibutuhkan di madrasah. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa penempatan guru pada posisi

⁹⁴Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

⁹⁵Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 6 April 2012

⁹⁶Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab) dan Mhd. Hasbi, S.Pd (guru Matematika), *Wawancara*, Tanggal 5 dan 10 April 2012

tertentu memang sesuatu yang cukup sulit dan bisa mendatangkan kecemburuan sosial. Bisa saja seorang guru dianggap berkompeten dan layak menduduki posisi tertentu di madrasah, namun dalam pikiran guru lain justru guru yang ditunjuk pada posisi tersebut sama sekali tidak layak dan tidak memiliki kredibilitas tanggung jawab yang cocok untuk mengemban amanah, hal seperti ini adalah sesuatu yang wajar, tidak mungkin pemikiran para guru mampu menjangkau semua hal yang justru menjadikan sesuatu yang tidak mungkin bisa terjadi.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang pelibatan para guru dalam mengikuti seminar, *workshop*, dan rapat-rapat dinas, beliau menjelaskan: Tidak semua guru dilibatkan dalam rapat dinas, hanya orang-orang tertentu saja yang diberi hak dan wewenang sesuai kapasitasnya dalam menjalankan amanah. Dalam hal mengikuti seminar, konferensi dan workshop kepala madrasah juga akan melibatkan guru sesuai bidang yang dipanggil dalam undangan.⁹⁷ Terkadang dengan adanya undangan mengikuti seminar atau workshop, yang diutus kepala hanya itu saja orangnya sehingga memunculkan imej negative dalam pemikiran guru lain, padahal justru bidang itu saja yang sering memperoleh kesempatan, sehingga ketika ada usulan agar guru lain yang menggantikan, justru dikhawatirkan tidak akan dapat memenuhi aspirasi yang ada dalam undangan, ini yang

⁹⁷Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

sering menjadi isu aktual yang berakhir pada pelebelan negative terhadap pimpinan.

Kemudian peneliti mengadakan wawancara dengan beberapa guru, yakni Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd, dan Mhd. Syafi'i, S.Ag pada hampir semua guru menyatakan bahwa mereka tidak pernah dilibatkan dalam agenda-agenda acara tersebut. Ini dibuktikan dari pembicaraan peneliti dengan Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, dan Lukman Khakim, S.Pd, ketiganya menyebutkan, hampir tidak pernah dilibatkan dalam agenda-agenda acara.⁹⁸ Mencermati jawaban para guru tersebut, dalam perspektif peneliti, mungkin saja kebetulan belum terpanggil karena masih ada ahlinya, sehingga terkadang guru merasa tidak nyaman dan merasa dikucilkan.

Selanjutnya peneliti meminta jawaban Mhd. Hasbi, S.Pd, dan Mhd. Syafi'i S.Ag, keduanya menyatakan, pernah dilibatkan dalam rapat-rapat dinas sesuai bidang yang diembannya. Sedangkan Mhd. Syafi'i S.Ag, menyatakan, hampir tidak pernah dilibatkan dalam agenda-agenda tersebut, hanya dalam rapat dinas saja yang pernah diikutkan, itu pun jarang sekali.⁹⁹ Ini berarti Mhd. Syafi'i S.Ag, juga pernah dilibatkan, dan pada hakikatnya menurut analisi peneliti, kebijakan-kebijakan kepala madrasah dalam melibatkan para guru dalam agenda-agenda rapat, pelatihan atau workshop sudah memenuhi

⁹⁸Abidin Rifa'i, S.Sos; Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5, 6, dan 9 April 2012

⁹⁹Mhd. Hasbi, S.Pd; Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 9 dan 10 April 2012

target, hanya para guru saja yang merasa terkadang tidak dilibatkan, mungkin ini karena faktor usia, tenaga, atau mungkin faktor profesionalitas yang menuntut tenaga muda untuk berkarir lebih lanjut sehingga terkadang ada sinyalemen negatif dari guru-guru yang merasa senior merasa tidak dipakai lagi. Dan menurut perspektif peneliti, bisa saja kapasitas pelibatan para guru berbeda-beda. Ada guru yang dilibatkan dalam rapat dinas, ada yang dilibatkan dalam workshop, konferensi dan seminar yang memang sesuai dengan jurusan dan kompetensinya, sehingga guru lain terkadang belum pernah terpanggil saat undangannya tiba.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah, dan menanyakan pendekatan sistem sosial yang dilakukan dalam memotivasi kerja guru, beliau menjawab: berusaha menjalin kerja sama yang baik antara pimpinan dengan guru. Dalam hal ini guru mesti dipandang sebagai mitra kerja, bukan sebagai bawahan yang harus diperintah dan dianggap tidak penting. Sebagai sosok pimpinan, harus mampu berbaur dan bergaul sebagai tim yang siap berbagi baik suka maupun duka. Menurut kepala madrasah, bagi guru yang berprestasi, akan diberi penghargaan yang bertujuan memotivasi kerja guru lain.¹⁰⁰

Peneliti juga mewawancarai guru yakni Abidin Rifa'I, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd, dan Mhd.

¹⁰⁰Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

Syafi'i, S.Ag, semua guru pada hakikatnya sepakat mengatakan bahwa, dalam rangka memotivasi kerja guru, kepala madrasah selalu mengikutsertakan guru dalam rapat-rapat dan pengambilan keputusan, dan jika ada masalah para guru juga terkadang dipanggil ke ruang kepala madrasah untuk menyelesaikan masalah yang sedang dialami. Sebagai bukti dari bentuk pendekatan sistem sosial ini, peneliti mewawancarai Mhd. Hasbi, S.Pd, dan Mhd. Syafi'i, S.Ag, keduanya menyatakan, biasanya ada panggilan ke ruangan kepala untuk menyelesaikan problem yang terjadi, baik problem yang sifatnya umum maupun pribadi.¹⁰¹

Berdasarkan wawancara dengan kedua guru di atas, pada hakikatnya antara kepala madrasah dengan guru selalu menjalin sistem sosial secara baik dan saling bermitra satu sama lain dalam menyelesaikan masalah-masalah sosial sekolah, baik menyangkut masalah madrasah atau masalah-masalah individual guru.

d. Promosi Personalia dan Mutasi

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah, dan menanyakan tentang bentuk promosi yang pernah diperoleh guru, beliau menjawab: banyak sekali bentuk promosi yang diberikan kepada guru selama bertugas di madrasah, seperti diorbitkan menjadi wakil kepala madrasah,

¹⁰¹Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2012. Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

bendahara, Tata Usaha, wali kelas, Pembina Osis dan pramuka dan kepanitiaan dalam ujian.¹⁰²

Berdasarkan wawancara di atas, pada prinsipnya kepala madrasah akan selalu mengorbitkan para guru yang dianggap layak menempati posisi strategis di madrasah. Hal ini juga diakui oleh lima orang guru yakni Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd, dan Mhd. Syafi'i, S.Ag, kelimanya menjawab: promosi yang ditawarkan akan selalu ada, seiring dengan masa jabatan teman-teman lain akan berakhir, dan biasanya promosi itu sudah mulai ditawarkan empat bulan atau tiga bulan sebelum masa jabatan berakhir.¹⁰³

Belum puas dengan jawaban kelima orang guru, peneliti juga menanyakan 3 orang guru yakni Dra. Mainar, Khairul Ansuri, S.Pd dan Mimi Maryani, SE, dan menanyakan apakah benar ada promosi jabatan dilakukan 4 bulan atau 5 bulan sebelum jabatan pendahulu berakhir. Mimi Maryani, SE menyatakan, promosi jabatan itu jauh-jauh hari sudah ada, dan itu sah-sah saja. Penggelindingan isu-isu promosi jabatan adalah dalam rangka menyahuti aspirasi kawan-kawan di MAN Mandah Indragiri Hilir. Kalau pun suara-suara sumbang itu tak terdengar, mungkin karena guru yang kurang jeli.¹⁰⁴ Menurut peneliti, promosi jabatan kepada para guru jauh-jauh hari sebelumnya sudah

¹⁰²Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

¹⁰³Abidin Rifa'i, S.Sos; Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; Mhd. Hasbi, S.Pd; Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 s/d 10 April 2012

¹⁰⁴Dra. Mainar (Guru Biologi), *Wawancara*, Tanggal 3 Mei 2012

ada bisikan-bisikan kecil, walau kurang digubris oleh orang yang bersangkutan, bahkan dianggap angin lalu saja. Kalau ada guru yang tidak mendengar isu-isu tersebut, bisa saja karena ketidakperdulian dengan politik dalam dunia pendidikan, ia hanya fokus dengan pendidikan dan pengajaran di kelas saja, tanpa ikut campur dengan pemimpin yang akan terpilih. Tetapi biasanya hanya dalam skala minoritas saja, karena secara umum para guru mesti peduli dengan bakal calon pemimpinnya di madrasah karena akan menyangkut kebijakan-kebijakan yang menentukan masa depan para guru di kemudian hari.

Secara umum para guru juga menyatakan, promosi jabatan kepada guru bisa saja datangnya 4 bulan masa kepemimpinan berakhir, atau 2 bulan sebelumnya atau 1 bulan sebelumnya, tergantung kebutuhan.¹⁰⁵ G8 lebih lanjut menegaskan, promosi dan mutasi bisa datangnya mendadak atau bisa juga perlahan-lahan, tergantung situasi dan kondisi, menurut Mimi Maryani, SE di MAN Mandah Indragiri Hilir, promosi dan mutasi biasanya berjalan wajar-wajar saja, tidak ada yang mendadak atau buru-buru.¹⁰⁶

Dari hasil wawancara guru-guru tersebut, disimpulkan bahwa tidak ada pertentangan jawaban yang tajam antara kepala maupun para guru, walaupun ada perbedaan jawaban karena cara pandang dan ketidakpedulian mengetahui informasi. Jadi pada prinsipnya, promosi personalia para guru

¹⁰⁵Khairul Ansuri, S.Pd. (Guru Fisika), *Wawancara*, tanggal 3 Mei 2012

¹⁰⁶Mimi Maryani, SE (Guru Ekonomi), *Wawancara*, tanggal 3 Mei 2012

adalah sesuatu yang dinanti-nantikan para guru, walau tidak berharap, namun cukup memberikan nada kecemasan karena menyangkut kebijakan-kebijakan yang akan diambil dan dirumuskan di masa mendatang.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang pelayanan yang baik ketika mengurus kepangkatan dan golongan, beliau menjawab: selalu memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan syarat yang telah ditentukan.¹⁰⁷

Berdasarkan wawancara dengan para guru, peneliti memperoleh jawaban, bahwa dalam pengurusan naik pangkat atau golongan bagi PNS, selalu dilayani dengan baik selama syarat-syarat yang diajukan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Dari pengakuan kepala madrasah dan para guru, dapat dipahami bahwa kepengurusan pangkat dan golongan PNS para guru hampir tidak pernah dipersulit, karena merupakan hak para guru ketika angka kredit poinnya sudah cukup dan tidak bermasalah.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang pemberian rekomendasi untuk memutasikan guru, beliau menjawab: kepala hampir tidak pernah merekomendasikan pemutasian seseorang dari madrasah. Berdasarkan pengakuan kepala madrasah, beliau pernah memutasikan guru dan tenaga administrasi tetapi berdasarkan usulan dari pegawai bersangkutan, tentu dengan melihat masa kerjanya di atas 5

¹⁰⁷Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

tahun.¹⁰⁸ Dari petikan wawancara ini, peneliti memahami, kepala sekolah adalah sosok yang demokratis dan tidak pernah memutasikan orang lain dengan semaunya saja, tetapi mesti melalui usulan persetujuan guru atau pegawai secara langsung.

Belum puas dengan jawaban kepala madrasah, lalu mengajukan pertanyaan kembali tentang dalam pemutasian seseorang, bapak melakukannya karena ketidaksesuaian kinerja guru di madrasah yang bapak pimpin ? lalu, kepala madrasah menjawab: belum pernah ada pemutasian guru atau tenaga kependidikan (pegawai, tata usaha) disebabkan kinerjanya kurang bagus atau mungkin karena dendam pribadi, sama sekali tidak ada.¹⁰⁹

Berdasarkan jawaban kepala madrasah, peneliti menyimpulkan bahwa proses mutasi yang dilakukan oleh kepala madrasah selalu mengandalkan permintaan klien, yakni ketika guru meminta mutasi dan memang ada alasan-alasan tertentu yang masuk akal, barulah proses mutasi mulai ditindaklanjuti.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang kriteria yang diusung untuk menunjuk guru menjabat sebagai unsur pimpinan, dijelaskan bahwa kriterianya dengan melihat karakter guru, yakni karakter guru yang disukai oleh mayoritas guru. Mekanisme pengangkatan dengan membuat Surat Keputusan (SK) pengangkatan resmi, setelah ada SK tidak

¹⁰⁸Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

¹⁰⁹Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

perlu dilantik lagi karena SK itu sudah merupakan bukti diangkatnya guru menjadi salah-satu unsur pimpinan madrasah.¹¹⁰

Ketika peneliti menanyakan perihal kriteria dan pengangkatan guru jadi unsur pimpinan madrasah kepada beberapa guru, mereka menjawab jawaban yang berbeda. Abidin Rifa'i, S.Sos menjawab: ada kejanggalan dalam mengangkat guru sebagai unsur pimpinan di madrasah karena hanya mendapatkan SK saja, dan tidak dilantik secara resmi.¹¹¹ Fathurrahman, S.Ag, MA menjawab: ada kejanggalan, karena unsur pimpinan yang diangkat hanya orang-orang yang dekat dengan pimpinan saja, ditambah dengan kedekatan emosional kedua belah pihak.¹¹² Lukman Khakim, S.Pd menjawab: kejanggalan yang terjadi hanya penerbitan SK, dan tidak ada penjelasan penilaian seperti apa yang dilakukan sehingga seorang guru bisa terangkat, hal ini menimbulkan tanda tanya dan ketidaksenangan sebagian guru.¹¹³ Mhd. Hasbi, S.Pd menjawab: ada kejanggalan, di mana tugas-tugas itu tidak dilantik dan guru hanya diangkat menduduki jabatan semata.¹¹⁴ Mhd. Syafi'i, S.Ag menjawab: tidak pernah ada kejanggalan, karena pengangkatan senantiasa dilakukan secara prosedural.¹¹⁵

¹¹⁰Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

¹¹¹Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

¹¹²Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 6 April 2012

¹¹³Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 5 April 2012

¹¹⁴Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 10 April 2012

¹¹⁵Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 09 April 2012

Melihat komentar dan jawaban guru, peneliti menyimpulkan hanya 1 (satu) orang guru yang pro kepala madrasah yakni Mhd. Syafi'I, S.Ag, ia menjawab sama sekali tidak pernah ada kejanggalan, sementara 4 orang guru, yakni Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd, dan Mhd. Syafi'I, S.Ag, menjawab banyak kejanggalan, karena ketika memilih criteria wakil kepala madrasah, sama sekali tidak pernah dibebankan karakter seperti apa yang akan dijaring menjadi bakal calon atau unsur pimpinan madrasah. Peneliti sendiri menilai, masih ada unsur ketertutupan /tidak transparan dalam mensosialisasikan pemilihan para wakil kepala/pimpinan di MAN Mandah Indragiri Hilir.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang hujatan dan kritikan pedas dari guru karena keputusan yang bertentangan dengan kehendak guru, beliau menjawab: belum pernah memperoleh hujatan dan kritikan pedas dari guru, karena selama ini keputusan-keputusan yang dilakukan belum pernah menyimpang dari aturan dan keinginan mayoritas guru.¹¹⁶

Berdasarkan wawancara peneliti dengan beberapa guru, mereka mengemukakan secara umum kita tidak akan menghujat keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala madrasah, karena secara prinsip jalur yang dilakukan memang prosedural, akan tetapi yang kita inginkan adalah

¹¹⁶Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

ketransfaranan dan dalam pengambilan keputusan. Kalau ditanyakan hujatan yang dilayangkan kepada kepala madrasah hampir tidak akan terdengar di madrasah karena guru selalu mengedepankan etika dan perilaku secara pencitraan guru professional di lembaga pendidikan.

e. Kompensasi bagi Personalia

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang nilai-nilai yang menjadi kriteria positif guru, dijelaskan mesti mengacu kepada kerja yang bagus dan tipe pekerja keras; penampilan berwibawa sebagai figur pendidik seorang guru.¹¹⁷ Ketika melihat figur seperti ini, secara umum dapat dijadikan sebagai salah-satu kandidat yang pantas menduduki jabatan kepemimpinan di madrasah.

Untuk keabsahan data ini peneliti mewawancarai beberapa orang guru, dan menanyakan guru bersangkutan tentang pemberian kompensasi, bentuk kompensasi yang diterima, serta nilai yang dilihat kepala madrasah dalam diri guru, sehingga kompensasi tersebut bisa diraih. Abidin Rifa'I, S.Sos menyebutkan, kepala madrasah pernah memberikan amanah menjadi wali kelas dan pernah diberi amanah sebagai wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana. Ini merupakan bentuk kompensasi. Menurut Abidin Rifa'I, S.Sos, kompensasi ini diberikan kemungkinan karena melihat ada potensi untuk mengembangkan diri secara pribadi dan mengembangkan

¹¹⁷Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

madrasah secara umum sehingga posisi dan kedudukan sebagai wali kelas dan wakil kepala diberikan tanpa terduga sebelumnya.¹¹⁸ Fathurrahman, S.Ag, MA menyebutkan, hampir semua guru pernah merasa yang namanya kompensasi, dan kalau pun ada kompensasi itu, menurut Fathurrahman, S.Ag, MA biasa-biasa saja dan tidak melampaui batas.¹¹⁹ Artinya ada guru yang sama sekali tidak bisa berbuat demi kemajuan madrasah, akan tetapi justru dijadikan sebagai figure kandidat andalam dalam perumusan kemajuan pendidikan di MAN Mandah Indragiri Hilir. Lukman Khakim, S.Pd menambahkan, orang yang diberi kompensasi adalah orang-orang yang nilainya lebih di mata kepala madrasah. Kompensasi itu diberikan dalam bentuk tugas tambahan, yang ditunjuk berdasarkan terori atau standar nilai yang ada pada kepala madrasah.¹²⁰ Mhd. Hasbi, S.Pd mengemukakan, pernah diberikan jabatan wali kelas dan pernah juga menjabat sebagai wakil kepala madrasah, kalau dikategorikan sebagai kompensasi mungkin bisa saja, kalau ditanyakan nilai yang dilihat kepala madrasah sehingga ditunjuk sebagai wakil kepala, mungkin hanya kepala madrasah yang tahu jawaban dan kriteriabta.¹²¹ Mhd. Syafi'I, S.Ag menyatakan, pernah diberikan posisi, dimana nilai kesesuaian visi dan misi mungkin menjadi factor dominan, atau mungkin

¹¹⁸Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 24 April 2012

¹¹⁹Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹²⁰Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹²¹Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

karena tawaran dari para guru yang mengajukan saya untuk menduduki sebuah posisi.¹²²

Dari kelima hasil wawancara tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir semua guru kurang transparan dalam mengemukakan standar nilai yang diinginkan kepala madrasah, sehingga mereka diangkat atau diberikan kompensasi. Peneliti sendiri menyimpulkan, hasil wawancara ini ada kaitannya dengan pertanyaan item no. 18 , yang menyatakan bahwa ada kegagalan dalam penentuan atau penempatan guru untuk menduduki jabatan di madrasah. Kepala tidak transparan dalam mengangkat para guru pada posisi strategis. Bahkan di antara guru yang diwawancarai ada yang mengatakan pemilihan seseorang untuk menduduki jabatan adalah karena faktor kedekatan dan hubungan emosional, tanpa tahu karakter nilai yang diinginkan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang diskriminasi terhadap guru, beliau menjawab: selama menjabat dan bertugas sebagai Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Mandah Inhil, tidak pernah ada jurang pemisah/diskriminasi terhadap guru.¹²³ Kepala Madrasah membantah kalau jurang pemisah di antara guru sering terjadi, bahkan menjadi kubu yang terpisah satu sama lain.

¹²²Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

¹²³Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

Untuk keabsahan data, peneliti mewawancara beberapa guru, dan menanyakan ada-tidaknya diskriminasi yang dalam penempatan guru pada posisi strategis. Abidin Rifa'i, S.Sos mengemukakan, diskriminasi itu mungkin ada, karena ada guru yang merasa dia layak dijadikan sebagai unsur pimpinan, pada kenyataannya ia tetap sebagai guru biasa saja.¹²⁴ Fathurrahman, S.Ag, MA mengemukakan, bahwa jurang pemisah itu ada, hal ini disebabkan ada guru yang mestinya belum layak menduduki sebuah posisi, kenyataannya diberikan jabatan.¹²⁵ Lukman Hakim, S.Pd mengemukakan, jurang pemisah dan ketidak-adilan pasti ada walau kurang terasa bagi segelintir orang, karena ada guru yang sudah S2 pada faktanya tidak pernah memperoleh jabatan.¹²⁶ Mhd.Hasbi, S.Pd mengemukakan, diskriminasi itu ada, terutama dalam penentuan wali kelas.¹²⁷ Selanjutnya Mhd. Syafi'i menambahkan, diskriminasi tidak ada, karena semua yang telah ditetapkan dalam menduduki posisi, baik wali kelas, unsur pimpinan, bendahara, sudah berada pada posisi yang sesuai, walaupun ada diskriminasi mungkin itu hanya anggapan pribadi secara sepihak.¹²⁸

Setelah menimbang beberapa petikan wawancara dengan kelima guru, membandingkannya dengan jawaban kepala madrasah, peneliti dapat memahami bahwa setiap sekolah, dalam hal mengambil kebijakan dan

¹²⁴Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 24 April 2012

¹²⁵Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹²⁶Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹²⁷Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

¹²⁸Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

keputusan, biasanya ada saja sesuatu yang tidak sesuai dengan yang lain, maka berdasarkan jawaban para guru terlihat lebih banyak yang menyatakan terdapat diskriminasi yang signifikan oleh kepala madrasah dalam menetapkan seseorang yang layak mendapat posisi dan seseorang yang belum layak. Tetapi bisa saja di antara guru yang mengatakan diskriminasi itu karena ia mengharapkan dipilih menjadi kandidat, pada akhirnya ternyata tidak diangkat oleh kepala madrasah. Tetapi menurut hemat peneliti, kalau sudah banyak yang mengatakan terdapat diskriminasi, tentu ini menjadi standar bagi peneliti bahwa, implementasi manajemen personalia di MAN Mandah Indragiri Hilir belum berjalan dengan baik.

f. Evaluasi Personalia

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang sistem evaluasi personalia yang dilakukan, beliau menjawab: evaluasi tenaga kependidikan terjadwal dan guru sesuai dengan jadwal yang ada, memperhatikan guru mengajar, jika pelaksanaan mengajarnya tidak sesuai, guru tersebut dipanggil dan dinasehati dengan cara *rolling* atau pertukaran posisi di antara guru.¹²⁹

Untuk melihat lebih jauh bagaimana evaluasi yang dilakukan kepala madrasah, dalam hal ini peneliti mewawancarai beberapa guru. Abidin Rifa'i

¹²⁹Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

mengemukakan, sistem evaluasi biasanya kalau ada masalah, akan muncul proses evaluasi atau tidak lanjut yang dirumuskan melalui rapat selanjutnya diputuskan.¹³⁰ Fhurrahman, S.Ag, MA mengemukakan, evaluasi yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak kelihatan sama sekali. Kalau pun ada mungkin di luar pantauan guru.¹³¹ Lukman Khakim, S.Pd mengemukakan, evaluasi tidak diketahui kapan dan tidak ada penjelasan konkret.¹³² Mhd. Hasbi, S.Pd mengemukakan, secara resmi evaluasi kerja dalam rangka pelayanan pendidikan guru terhadap siswa belajar kurang jelas, paling tidak kepala hanya memantau dan melihat sekilas bagaimana guru melangsungkan proses belajar mengajar.¹³³ Mhd. Syafi'i, S. Ag mengemukakan, sistem evaluasi tentu rahasia kepala madrasah, dan tidak tahu format yang baku.¹³⁴

Berdasarkan kelima petikan wawancara dengan para guru, peneliti menyimpulkan bahwa evaluasi yang dilakukan kepala madrasah tergolong masih rendah, karena banyak guru yang menyatakan tidak tahu standar evaluasi yang dilakukan, kalau pun kepala melakukan evaluasi guru pada kenyataannya jarang yang dipanggil, bahkan guru tidak tahu menahu dengan sistem evaluasi kinerja, baik kinerja dalam membuat tugas laporan kepada kepala, atau tugas dalam mendidik anak-anak (siswa). Yang penting dalam

¹³⁰Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 24 April 2012

¹³¹Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹³²Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹³³Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

¹³⁴Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

perkiraan dan pemikiran guru adalah menjalankan tugas mengajar dengan baik, disiplin, dan tidak mangkir dalam pekerjaan mengajar di kelas, tentu sudah bagian dari unjuk kinerja guru di madrasah.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang cara pimpinan mengatasi personalia yang tidak cocok dengan rekan kerja, beliau menjawab: mengatasi personalia yang tidak cocok dengan rekan kerja adalah dengan *rolling*, yakni rekan kerjanya diganti dengan rekan kerja lain dianggap satu ide.¹³⁵

Belum puas dengan jawaban kepala madrasah, peneliti mengadakan wawancara dengan para guru, di antaranya: Abidin Rifa'i menyebutkan, mengatasi rekan kerja yang tidak sepaham atau satu ide, perlu didiskusikan dan dirapatkan dengan wakil kepala sekolah, kalau tak selesai maka dilanjutkan sampai kepala sekolah.¹³⁶ Fathurrahman, S.Ag, MA menyebutkan, dirapatkan dengan wakil kepala madrasah lalu diputuskan.¹³⁷ Lukman Khakim, S.Pd menyebutkan, biasanya dinasehati terlebih dahulu.¹³⁸ Mhd. Hasbi, S.Pd menyebutkan, biasanya diganti dengan orang lain.¹³⁹ Mhd. Syafi'i, S.Ag menyebutkan diganti dengan guru yang lain.¹⁴⁰

¹³⁵Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

¹³⁶Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 24 April 2012

¹³⁷Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹³⁸Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹³⁹Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

¹⁴⁰Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru SKI dan PPKN), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

Berdasarkan petikan wawancara dengan para guru bila dibandingkan dengan jawaban kepala madrasah pada hakikatnya arah jawaban mereka sama saja, yakni bagaimana mengatasi guru yang bermasalah dengan kembali kepada pengambilan keputusan yang baik, sesuai kepada kedua belah pihak dan tidak ada yang dirugikan.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang kejengkelan ketika mengevaluasi kinerja tenaga administrasi dan guru, beliau menjawab: kejengkelan itu pernah terjadi, tatkala ketidaksiapan guru atau tenaga administrasi dalam memenuhi kewajibannya melaporkan bukti kinerja yang dilakukan. Terkadang justru jawaban guru atau tenaga kependidikan seolah-olah tidak tahu menahu. Dalam hal ini kita menasehati mereka agar berbenah diri jangan sampai terulang lagi.¹⁴¹

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah di atas, peneliti juga mewawancarai tiga orang guru, yakni Abidin Rifa'I, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, dan Lukman Khakim, S.Pd dan menanyakan tentang pernah-tidaknya guru merasakan kejengkelan melihat proses evaluasi yang dilakukan pimpinan, ketiganya menyatakan: pernah merasakan kejengkelan itu, karena pimpinan memanggil guru secara mendadak. Fathurrahman, S.Ag, MA menyebutkan juga pernah merasa jengkel karena mengangkat guru sebagai tugas administrasi. Lukman Khakim, S.Pd mengatakan, pernah merasakan

¹⁴¹Said Sulaiman Daud, S.Pd.I (Kepala MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, tanggal 04 April 2012

kejengkelan itu karena evaluasi yang dilakukan pimpinan sering tidak terjadwal.¹⁴²

Dua orang guru yakni Mhd. Hasbi, S.Pd dan Mhd. Syafi'i, S.Ag menyatakan: tidak pernah merasakan kejengkelan itu, karena kami tidak pernah dipanggil atau dinasehati mendadak ada kesalahan dalam proses pembelajaran atau dalam bentuk apa pun.¹⁴³

Dari pengakuan kedua guru di atas, peneliti memahami kemungkinan besar Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, dan Lukman Khakim, S.Pd, memang mempunyai kesalahan yang membuat kepala madrasah gusar dan menasehati mereka, walaupun jadwal evaluasi tidak terjadwal, tentu itu adalah hak pimpinan agar penilaian kinerja guru atau tenaga administrasi tetap berjalan maksimal dan dapat dipertahankan setiap hari. Penilaian peneliti sendiri, kejengkelan pimpinan pada saat-saat dan situasi tertentu wajar terjadi ketika guru memang lalai dalam membuat tugas-tugas dan kewajiban yang semestinya selesai. Sementara guru terkadang merasa tidak pernah diperintahkan untuk membuat bukti kinerja yang diinginkan dan dituntut kepala madrasah, padahal tanpa perintah pun mestinya para guru sudah yang mesti ia lakukan dan mengerti apa yang diinginkan pihak pimpinan tatkala bukti-bukti evaluasi kinerja itu dibutuhkan.

¹⁴²Fathurrahman, S.Ag, M.A; Lukman Khakim, S.Pd; Mhd. Hasbi, S.Pd (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 dan 24 April 2012

¹⁴³Mhd. Hasbi, S.Pd; Mhd. Syafi'i, S.Ag. (guru MAN Mandah Indragiri Hilir), *Wawancara*, Tanggal 5 dan 24 April 2012

Berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala madrasah tentang buruknya kinerja personalia, dan tindakan yang dilakukan, beliau menjawab: evaluasi segera dilakukan jika sifatnya mendesak.

Untuk keabsahan data ini, peneliti juga mewawancarai beberapa orang guru, yakni Abidin Rifa'i, S.Sos, Fathurrahman, S.Ag, MA, Lukman Khakim, S.Pd, Mhd. Hasbi, S.Pd dan Mhd. Syafi'i, S.Ag, dan menanyakan ketika kinerja menunjukkan kekacauan, apakah pimpinan (kepala madrasah) segera melakukan tindakan terhadap kinerja tersebut, Abidin Rifa'i, S.Sos mengemukakan, kalau terjadi kinerja tenaga administrasi memiliki kinerja yang buruk, biasanya dianggap seperti tidak ada masalah. Akan tetapi setelah itu bisa saja pemanggilan oleh pimpinan dan sebaliknya bisa pula berujung tanpa pemanggilan.¹⁴⁴ Fathurrahman, S.Ag, MA mengemukakan, tindakan evaluasi tidak dilakukan seketika, tetapi didiamkan saja.¹⁴⁵ Lukman Khakim, S.Pd mengemukakan, tindakan evaluasi tidak dilakukan segera, tetapi didiamkan dulu kemudian dipanggil berangsur-angsur, kadang-kadang disapa dengan nada sindiran dengan maksud menegur kinerjanya yang buruk.¹⁴⁶

Berdasarkan ketiga hasil wawancara dengan ketiga guru di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pada hakikatnya kepala madrasah sebenarnya mengadakan pembenahan atau evaluasi, namun bisa saja evaluasi itu langsung ditindaklanjuti, tetapi boleh jadi didiamkan terlebih dahulu, dan

¹⁴⁴Abidin Rifa'i (guru Sosiologi), *Wawancara*, Tanggal 24 April 2012

¹⁴⁵Fathurrahman S.Ag, M.A (Guru Bahasa Inggris), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹⁴⁶Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

melihat kinerja personalia untuk tahapan berikutnya berubah atau tidak. Mungkin ini yang bisa peneliti pahami dari ketiga hasil wawancara tersebut. Tindakan spontan yang dilakukan atau malah tidak melakukan tindakan sama sekali, menurut peneliti adalah hak prerogative kepala madrasah karena bisa saja ia sebenarnya telah melakukan tindakan dengan cara memantau saja dari jauh, ia cukup memerintahkan wakil kepala untuk mengumpulkan bukti-bukti kinerja tenaga administrasi selama satu tahun, dan kemudian akan dievaluasi pada tahun berikutnya.

C. Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Personalia

Kondisi lingkungan secara tidak langsung membantu manajemen untuk mengidentifikasi langkah apa yang akan ditempuh untuk menjalankan strategi di sebuah lembaga pendidikan. Secara garis besar sebuah lembaga akan dipengaruhi oleh lingkungan dimana lingkungan tersebut dapat dibagi kedalam dua bagian besar yaitu faktor eksternal dan internal.

Faktor Eksternal :

1. Tingkat pendidikan Guru dan karyiawan

Di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Kabupaten Indrahiri Hilir memang masih ada pegawai yang pendidikan rendah namun bukan berarti mereka

tidak mampu dalam mengelola pekerjaan keseharian, baik sebagai pendidik maupun sebagai tenaga kependidikan. Pendidikan sebagai salah satu sumber daya manusia, disamping memberikan keahlian dan keterampilan yang dapat dipergunakan untuk mencari nafkahnya, pendidikan juga memelihara sistem-sistem intelektual, kesusteraan, hukum, politik, dan pengetahuan lainnya¹⁴⁷.

Hal seperti ini memang bisa mempengaruhi manajemen personalia melihat tingkat pendidikan yang rendah akan memicu kurangnya pengalaman dalam berorganisasi, akan tetapi dapat memberikan dampak positif jika ia memiliki pengalaman yang lama dalam bidang mengajar serta mempunyai kelebihan yang dapat mereka andalkan walaupun pendidikannya rendah.

2. Teknologi dan Informasi

Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi produktifitas di MAN Mandah, karena personalia harus bisa memahami dan mengoperasionalkan teknologi khususnya komputer sedangkan penerapan teknologi harus berorientasi mempertahankan produktivitas, hal inilah yang dapat mempengaruhi kegiatan organisasi sekolah.

Faktor Internal:

1. Motivasi

¹⁴⁷ Josef Rewu Kaho, *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, (Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 83

Fungsi motivasi (penggerak), yang dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi proses dan keberhasilan pekerjaan. Sehubungan dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab serta kewenangan, sehingga terjadi peningkatan kegiatan personal, yang pada gilirannya diharapkan meningkatkan program yang sudah direncanakan. Setiap aktivitas manusia pada dasarnya dilandasi oleh adanya dorongan untuk mencapai tujuan atau terpenuhinya.

Dalam beberapa terminologi, motivasi dinyatakan sebagai suatu kebutuhan, keinginan, gerak hati, naluri dan dorongan yaitu sesuatu yang memaksa organisme manusia untuk berbuat atau bertindak. Dalam kondisi seperti ini, maka tugas kepala sekolah sebagai agen utama perubahan yang mendorong agar semua pihak yang terkait termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut, sebagai pimpinan pendidikan yang professional, kepala sekolah dituntut untuk selalu mengadakan perubahan¹⁴⁸, Untuk menjadikan Pegawai yang dinamis serta memiliki kemampuan berpikir dan motivasi kerja, pihak manajemen personalia harus mampu meningkatkan motivasi yang ada pada diri mereka, dengan begitu produktivitas kerja akan meningkat.

2. Kebijakan

¹⁴⁸ Mujamil Qomar, Manajemen Pendidikan Islam, (Surabaya : Penerbit Erlangga, 2007), hlm. 287

Dari observasi sipeneliti menemuksn bahwa kebijakan juga mempengaruhi manajemen personalia ada juga yang berdmprak positif dan negatif, dalam melaksanakan tugasnya jika kebijakan yang diberikan kepada personalia tidak nyaman maka akan kurangnya profesionalitas pegawai terhadap pekerjaannya, seperti kebijakan dalam mengambil keputusan pada setiap kebijakan yang telah ditetapkan kepada mereka,

Jadi kesimpulannya didalam perkembangan organisasi sebuah lembaga tidak lepas dari pengaruh internal dan eksternal. Secara umum kebijakan manajemen dalam menentukan arah lembaga juga akan sangat ditentukan oleh lingkungan lembaga yakni baik itu eksternal dan internal yang terpenting adalah bagaimana menghadapi dampak dari kedua faktor tersebut baik itu yang fositif maupun negative

D. Pembahasan dan Analisa

Personel atau kepegawaiaan mengandung arti keseluruhan orang-orang yang berkerja pada suatu organisasi. Dengan demikian manajemen personalia adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi.

Untuk lebih lengkapnya manajemen personalia itu dapat dirumuskan sebagai berikut: "Manajemen Personalia adalah seni dan ilmu memeperoleh,

memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berdaya guna dan berhasil dan adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja.

Profesionalisme personalia merupakan salah satu syarat utama dalam keberhasilan pengembangan manajemen personalia. Salah satu alasan mengapa peningkatan profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan itu sangat penting, dipengaruhi oleh kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. Sebagai seorang profesional diharapkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga dapat memahami dan mengantisipasi kemajuan teknologi dalam penerapan manajemen personalia.

Perubahan kerja bisa dilakukan dengan mengubah sistem yang sudah ada dengan yang baru. Atau bisa pula dilakukan dengan mengganti standar operasi dan prosedur berdasarkan tuntutan internal ataupun eksternal. Faktor internal misalnya adanya perubahan tujuan organisasi. Sementara itu, faktor eksternal seperti pengaruh ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, dan persaingan antar lembaga baik lokal, nasional maupun global.

Luakim Khakim, S.Pd, dan Mhd. Hasbi, S.Pd, mengemukakan perencanaan pelayanan personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah belum tersusun dengan maksimal, karena tenaga ahli yang konsisten menyusun perencanaan dalam pergantian setiap periode kepemimpinan sering hanya

mengambil kebijakan perencanaan kepemimpinan yang berlalu sebelumnya. Terlebih-lebih dalam pelayanan pendidik/guru sama sekali belum tersusun dengan baik¹⁴⁹.

Pengetahuan dan pemahaman yang kurang tentang penerapan manajemen personalia membuat para pegawai akan sulit melaksanakan tugasnya, apalagi memberikan pelayanan yang maksimal kepada seluruh warga madrasah, padahal untuk menjadikan manajemen yang baik harus terlebih dahulu memahami tahap apa saja yang harus dilakukan.

Jadi Kemajuan suatu lembag pendidikan sangat tergantung pada kemajuan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan. Kemajuan pendidikan yang baik tersebut tidak mudah untuk dilaksanakan apabila para pengelola pendidikan kurang memperhatikan tata cara manajemen yang baik dan tidak memikirkan bagaimana pendidikan kedepan agar lebih baik, atau dapat dikatakan hanya melaksanakan peraturan serta tata cara manajemen yang sudah ada tanpa mau berusaha mencari terobosan kedepan.

Pendidikan guru adalah bagian integral sistem pendidikan nasional dan merupakan usaha sadar dan berencana bagi pengadaan guru sebagai kunci dalam proses pelaksanaan pendidikan nasional serta sebagai pelaksana langsung dalam proses pendidikan dan mempunyai peranan yang amat penting sehingga mendapat perhatian khusus¹⁵⁰. Masalah guru dan tenaga

¹⁴⁹ Lukman Hakim dkk, *Wawancara*

¹⁵⁰ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional

kependidikan lainnya, yang meliputi soal pengadaan, pengangkatan dan penyebaran, pembinaan jenjang karier, status dan kesejahteraan hal itu harus ditangani secara menyeluruh dan terkoordinasi.

Untuk ini diperlukan kerjasama yang efektif antar sesama pegawai dalam menghadapi masalah-masalah yang ada, sejalan dengan itu etika guru dan organisasi profesi guru perlu dibina dan dikembangkan juga. keberhasilan suatu pendidikan tidak hanya dilihat dari manajemen kelas, kurikulum, murid dan sebagainya, tetapi juga manajemen personalia ikut berperan dalam keberhasilan suatu pendidikan. Maka diperlukan manajemen personalia.

Manajemen personalia itu adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pembinaan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pemeliharaan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan organisasi dalam masyarakat.

Disisi lain, kompensasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen. Kepala sekolah harus ekstra hati-hati menghadapi masalah ini karena sangat sensitif, terkadang para pegawai juga mempunyai kecendrungan serba kurang dan suka membandingkan kelebihan kesejahteraan yang di berikan lembaga pendidikan lain. Sementara itu, dalam hal-hal tertentu minimnya kesejahteraan dalam lembaga lain tidak pernah membandingkan dengan kelebihan di lembaga sendiri.

Karena dalam Islam, kompensasi atau kesejahteraan mendapat perhatian besar. Kesejahteraan ini tidak hanya bersifat material maupun non material. Kesejahteraan material misalnya, berbentuk uang atau barang, sedangkan kesejahteraan non material berwujud seperti pujian, kecepatan dalam memberi gaji, penghormatan dan sebagainya.

Kompensasi itu diberikan dalam bentuk tugas tambahan, yang ditunjuk berdasarkan terori atau standar nilai yang ada pada kepala madrasah.¹⁵¹ Mhd. Hasbi, S.Pd mengemukakan, pernah diberikan jabatan wali kelas dan pernah juga menjabat sebagai wakil kepala madrasah, kalau dikategorikan sebagai kompensasi mungkin bisa saja, kalau ditanyakan nilai yang dilihat kepala madrasah sehingga ditunjuk sebagai wakil kepala, mungkin hanya kepala madrasah yang tahu jawaban dan kriteriabta.¹⁵²

Adapun cara pemberian gaji kepada pegawai dalam Islam telah digariskan sesuai dengan sabda Nabi SAW: "*Berikan upah kepada pekerja sebelum keringatnya kering*". Jika pesan hadits ini diamalkan akan memberikan dampak positif bagi manajemen dan pegawainya. Jadi kepala sekolah wajib mendayagunakan seluruh personil secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan ini ditempuh dengan jalan memberikan tugas-tugas jabatan

¹⁵¹Lukman Khakim, S.Pd. (Guru Bahasa Arab), *Wawancara*, tanggal 24 April 2012

¹⁵²Mhd. Hasbi, S.Pd. (guru Kimia), *Wawancara*, Tanggal 26 April 2012

sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu. Oleh karena itu adanya “jeb diskripsi” yang jelas sangat diperlukan.

Guru yang professional adalah guru yang memiliki keahlian sebagai guru. Keahlian yang mana tidak dimiliki oleh profesi manapun juga selain profesi gur. Karena itu, sebagai suatu profesi tentulah harus memenuhi berbagai persyaratan khusus, sebagaimana seorang dokter atau seorang insinyur, dan lain lain.

Seorang guru tidak hanya harus memenuhi berbagai kualifikasi, baik kepribadian, kemampuan mengajar, penguasaan spesialisasi dalam disiplin pada bidang tertentu, tetapi juga harus memiliki kemampuan dalam rangka pembinaan dan pengembangan dari segi manajemen manapun.

Jadi kesimpulannya seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang personalia dimasa yang akan datang. Adapun penilaian yang dilakukan dengan melalui tes seleksi dapat mengetahui kinerja pegawai, serta menghasilkan informasi yang akurat dan valid karena berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau lembaga pendidikan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang penulis lakukan terhadap data yang diperoleh dari lokasi penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen personalia di MAN Mandah perlu mendapat perhatian khusus, karena dari beberapa komponen manajemen personalia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai kesemuanya itu dalam penerapannya belum optimal dan rencana yang telah diprogramkan belum tercapai.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen personalia di MAN Mandah, diantaranya :
 - a. Motivasi, karena dapat membantu dan mendorong personalia MAN Mandah dalam meningkatkan proses manajemen personalia.
 - b. Kebijakan, karena dengan memberikan kebijakan yang jelas akan menjadikan personalia merasa nyaman namun jika kebijakan tidak dilaksanakan akan menghambat proses manajemen personalia tersebut

B. Saran-saran

Melalui tulisan yang sengaja diteliti ini, saya mempunyai beberapa saran yang ditujukan kepada :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Indragiri Hilir, agar sarana dan prasarana pendidikan yang sifatnya menunjang keberhasilan pelayanan pendidikan di sekolah dan madrasah terus ditingkatkan
2. Kepada kepala MAN Mandah agar membenahi manajemen personalia, kebijakan yang harus diperjelas, serta membentuk tim yang kompak dan menciptakan rasa nyaman dan kebersamaan
3. Kepada guru di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Kabupaten Indragiri Hilir, agar tetap eksis dengan pekerjaannya sebagai pelayan pendidikan bagi para siswa

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Barry, Hassan. *Kamus Ilmiah Populer*. Arkola, Surabaya, 1994, alih bahasa oleh Muhammad Nur Muhtarul hadits. Bina Ilmu, Surabaya: 1987
- Amiruddin dan Zainal Sikin, *Pengantar Metode Penelitian Hukum*. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2004
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002
- Burhanuddin, Dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri, Malang.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta, 1994
- Fatoni, Muhammad Kholid, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional*. DEPAG, Jakarta, 2005
- Fattah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Rosda Karya, Bandung, 2004
- Flippo, Edwin B, *Manajemen Personalia Jilid 1 & 2*, Erlangga, Jakarta, 2003
- Heidjrachman, Suad Husanan, *Manajmen Personalia*, Edisi 4, Bpfe, Yogyakarta, 1990
- Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research jilid 1*, Andi Offset, Yogyakarta, 1993
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1982
- Hani Handoko, *Manajmen Personalia & Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1987
- Jalaluddin, *Teologi Pendidikan*, Raja Grafindo, Jakarta, 2001
- Junaidi, Mahfudh. 2005. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan slam di Indonesia*,
- Dirjen Kelembagaan Agama Islam DEPAG. Jakarta, 2005
- Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Raja Grafindo, Jakarta, 2005

- Mulyasa,E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Rosda Karya.
- Moeloeng, Lexy. *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 2004
- M. Manulang, Marihot Amh Manullang, *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2006
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Haji Masagung, Jakarta, 1988
- Notoatmojo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2003
- Pidarta, Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Bina Aksara Jakarta, 1988
- Rusman, *Manajemen kurikulum*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2008
- Rusdi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu Iso 9000 :2000*, PPM, Jakarta, 2004
- PP. RI No. 19 Th. 2005 *Tentang Standar Pendidikan Nasional*
- Sahertian, Piet, *Supervisi Pendidikan*, Rineka Cipt, Jakarta, 2000
- Sahertian, Piet, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, 1994
- Saksono, Slamet, *Administrasi Kepegawaian*, Kanisius, Yoyakarta, 1993
- Soetjipto dan Raflis Kosasi, 1999. *Profesi Keguruan*, Rineka Cipta dan DEPDIKBUD, Jakarta, 1999
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Alfabeta* Bandung, 2006
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*, Rosda Karya, Bandung, 2005
- Sukmadinata, Nana Syaodih, *Metode Penelitian Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005
- Suprayogo, Imam, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*. STAIN PRESS, Malang, 1999
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Gramedia. Jakarta, 2002
- Tayibnapis, Burhanuddin A. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*, Pradnya Paramita, Jakarta, 1995

Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*, Karina, Surabaya, 2004

Wursanto, IG, *Manajemen Kepegawaian I*, Kanisius, Yogyakarta, 1989

Zayadi, Ahmad, *Desain Pengembangan Madrasah*, DEPAG, Jakarta, 2005

DAFTAR WAWANCARA

Wawancara Bagi Kepala Madrasah Aliyah Negeri Mandah

A. Perencanaan (*Planning*)

1. Berapakan jumlah tenaga yang dibutuhkan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah ?
2. Berapa macam keterampilan yang dibutuhkan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah ?
3. Berapa orang setiap Jenis keterampilan diperlukan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah?
4. Apakah perencanaan untuk kekeurangan guru di Madrasah Aliyah Negeri Mandah sudah dibuat ?
5. Apa Perencanaan untuk penerimaan siswa baru sudah dibuat ?

B. Rekrutmen (Pengadaan Personalia)

6. Bagaimana mekanisme rekrutmen personalia yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Inhil ?
7. Apakah ada sistem rekrutmen yang dilakukan tidak proporsional sesuai kebutuhan yang semestinya diterima ?
8. Apakah rekrutmen personalia mengandalkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan transparan ?
9. Apakah rekrutmen personalia terkadang mengandalkan kekeluargaan atau kebutuhan ?
10. Apakah bapak rekrutmen personalia sering/cenderung dipaksakan, padahal personalia yang akan direkrut tidak sesuai dengan kapasitas yang ada

C. Penempatan (Pembinaan dan Pengembangan Personalia)

11. Apakah bapak mengutus/memfasilitasi guru dengan pendidikan dan latihan ?

12. Apakah bapak merekomendasikan para guru atau memfasilitasi mereka untuk tugas belajar ?
13. Apakah bapak memberikan penempatan guru pada jabatan yang lebih baik dari semula ?
14. Apakah bapak sering melibatkan guru dalam mengikuti seminar, workshop, konferensi, dan rapat-rapat dinas ?
15. Pendekatan sistem sosial apa yang bapak lakukan dalam memotivasi kerja yang dilakukan guru ?

D. Promosi Personalia dan Mutasi

16. Apa saja bentuk promosi yang pernah bapak lakukan selama bertugas di madrasah ?
17. Apakah bapak selalu memberi pelayanan yang baik ketika akan mengurus kepangkatan atau golongan bagi PNS ?
18. Apakah bapak pernah memberikan rekomendasi untuk memutasikan guru ? Kalau pernah, apa yang melatarbelakangi pemutasian tersebut ?
19. Kriteria seperti apa yang bapak pilih ketika akan menunjuk guru untuk menjabat sebagai unsur pimpinan di madrasah ? Dan bagaimana mekanisme pengangkatan yang dibuat ?
20. Apakah bapak pernah memperoleh hujatan atau kritikan pedas dari para guru disebabkan keputusan-keputusan yang bapak buat bertentangan dengan keinginan guru ?

E. Kompensasi bagi Personalia

21. Ketika bapak memberikan kompensasi kepada guru, nilai-nilai seperti apa yang bapak lihat dari sisi positif personel guru !
22. Selama bertugas di Madrasah Aliyah Negeri Mandah, apakah bapak pernah membuat jurang pemisah/diskriminasi terhadap para guru! Artinya personel

yang belum layak memperoleh *reward* ternyata diberikan kompensasi sementara guru yang layak justru tidak memperoleh penghargaan/kompensasi !

F. Evaluasi Personalia

23. Bagaimana sistem evaluasi personalia yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah ?
24. Bagaimana cara pimpinan mengatasi personalia yang tidak cocok dengan rekan kerjanya, sehingga berdampak pada buruknya pelayanan pendidikan di madrasah?
25. Apakah bapak pernah membuat rasa kesal para personel pendidikan ? Kalau ada, evaluasi seperti apa yang dilakukan sehingga membuat guru kesal ?
26. Ketika melihat kinerja personalia sangat kacau/buruk, apakah evaluasi segera dilakukan atau malah dianggap seperti tidak ada yang terjadi ?

DAFTAR WAWANCARA

Wawancara Bagi Guru

A. Perencanaan (*Planning*)

1. Apakah bapak/ibu merasakan bahwa perencanaan pelayanan personalia di Madrasah Aliyah Negeri Mandah telah tersusun dengan baik ?
2. Bagaimana perencanaan pelayanan personalia yang bapak/ibu rencanakan bagi para siswa yang mempunyai masalah, sehingga ia dapat berubah secara normal sesuai aturan sekolah ?
3. Perencanaan pelayanan seperti apa yang dilakukan walikelas terhadap siswa yang prestasi belajarnya semakin menurun ?
4. Pelayanan seperti apa yang dilakukan oleh guru/pihak madrasah terhadap para siswa yang memiliki prestasi atau keunggulan yang lebih dari siswa lain ?

B. Rekrutmen (Pengadaan Personalialia)

5. Bagaimana mekanisme rekrutmen personalialia yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah Inhil ?
6. Apakah ada sistem rekrutmen yang dilakukan tidak proporsional sesuai kebutuhan yang semestinya diterima ?
7. Apakah bapak/ibu pernah merasakan, bahwa rekrutmen personalialia tidak mengandalkan nilai-nilai keadilan, kejujuran, dan transparan ?
8. Apakah bapak/ibu pernah merasakan bahwa rekrutmen personalialia lebih mengandalkan kekeluargaan ?
9. Apakah bapak/ibu pernah merasakan bahwa rekrutmen personalialia cenderung dipaksakan, padahal personalialia yang akan direkrut tidak sesuai dengan kapasitas yang ada

C. Penempatan (Pembinaan dan Pengembangan Personalialia)

10. Apakah bapak/ibu guru diutus/difasilitasi dengan pendidikan dan latihan ?
11. Apakah bapak/ibu guru direkomendasikan atau difalitasi untuk tugas belajar ?
12. Apakah bapak/ibu guru memperoleh penempatan pada jabatan yang lebih dari semula ?
13. Apakah bapak/ibu guru sering dilibatkan dalam mengikuti seminar, workshop, konferensi, dan rapat-rapat dinas ?
14. Menurut bapak/ibu, pendekatan sistem sosial apa yang dilakukan oleh manajer (pimpinan/kepala madrasah) dalam memotivasi kerja yang dilakukan guru ?

D. Promosi Personalialia dan Mutasi

15. Apa saja bentuk promosi yang pernah bapak/ibu dapatkan selama bertugas di madrasah ?

16. Apakah bapak/ibu guru selalu memperoleh pelayanan yang baik ketika akan mengurus kepangkatan atau golongan bagi PNS ?
17. Apakah bapak/ibu pernah mengalami mutasi selama ditempatkan ditugaskan sebagai guru ?
18. Apakah bapak/ibu pernah menjabat sebagai unsur pimpinan di madrasah ? Kalau pernah, bagaimana tanggapan bapak/ibu dalam mekanisme pengangkatan tersebut ?
19. Apakah bapak/ibu pernah merasa janggal melihat proses pengangkatan guru sebagai unsur pimpinan ?

E. Kompensasi bagi Personalia

20. Ketika bapak/ibu memperoleh nilai yang baik di mata pimpinan, kira-kira kompensasi seperti apa yang bapak/ibu peroleh setelah itu !
21. Selama bertugas di Madrasah Aliyah Negeri Mandah, apakah bapak/ibu pernah merasa bahwa diskriminasi telah terjadi ! Artinya personel yang belum layak memperoleh *reward* ternyata diberikan kompensasi sementara guru yang layak justru tidak memperoleh penghargaan/kompensasi !

F. Evaluasi Personalia

22. Bagaimana sistem evaluasi personalia yang dilakukan di Madrasah Aliyah Negeri Mandah ?
23. Bagaimana cara pimpinan mengatasi personalia yang tidak cocok dengan rekan kerjanya, sehingga berdampak pada buruknya pelayanan pendidikan di madrasah?
24. Apakah bapak/ibu pernah merasa janggal melihat proses evaluasi yang dilakukan pimpinan terhadap tenaga administrasi? Kalau ada, evaluasi seperti apa yang dilakukan oleh pimpinan yang membuat anda kesal ?
25. Ketika melihat kinerja personalia sangat kacau/buruk, apakah evaluasi segera dilakukan atau malah dianggap seperti tidak ada yang terjadi ?

1.1.1.1.1.1.1.1.1 DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Syarkawi
NIM : 1005 S2 1152
Tempat/ Tanggal Lahir : Teluk pinang, 31 Desember 1965
Pekerjaan : PNS
Jabatan : Ka. KUA Kecamatan Mandah Kabupaten Indragiri Hilir

Nama Orang tua

Ayah : Baharudin

Ibu : Tik

Nama Mertua

Ayah : M. zubir

Ibu : Hj. Syamsidar

Nama Istri : Zahniar

Nama Anak : 1. Khairunnisa, Nur Fadhilah
2. Nurul Fitri
3. Nur Fadhilah

Pendidikan

a. Sekolah Dasar : MI Nurul Huda Teluk Pinang Tembilahan, Indragiri Hilir

Tamat Tahun 1982

- b. SLTP : MTs. Nurul Huda Teluk Pinang Tembilahan, Indragiri Hilir
Tamat Tahun 1985
- c. SLTA : PGAN Tanjung Pinang Provinsi Riau
Tamat Tahun 1988
- d. Perguruan Tinggi (S1) : IAIN Susqa Pekanbaru Fak. Tarbiyah Jurusan PAI
Tamat Tahun 1993
- e. Pascasarjana (S2) : UIN Sultan Syarif Kasim Riau
: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Konsentrasi Pendidikan Islam (PI) Tahun 2013