

**MANAJEMEN PERSONALIA DALAM MEWUJUDKAN
MADRASAH UNGGULAN DI MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI 2 KOTA MADYA KEDIRI**

SKRIPSI

Oleh :
BINTI MUNASYAROH
NIM. 03140026



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2008**

**MANAJEMEN PERSONALIA DALAM MEWUJUDKAN
MADRASAH UNGGULAN DI MADRASAH TSANAWIYAH
NEGERI 2 KOTA MADYA KEDIRI**

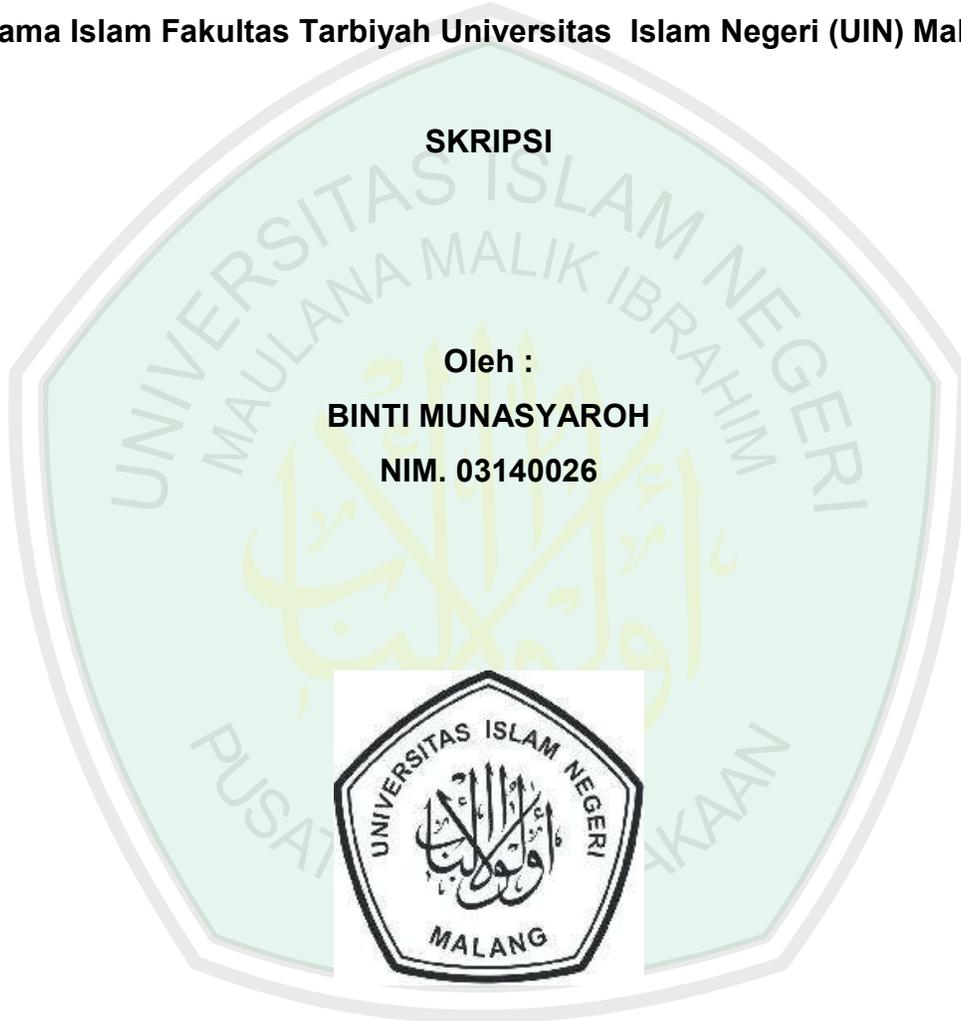
**Diajukan untuk membuat skripsi Program S-I pada jurusan pendidikan
Agama Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang**

SKRIPSI

Oleh :

BINTI MUNASYAROH

NIM. 03140026



**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG**

2008

**Manajemen Personalia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan
Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri**

SKRIPSI

Oleh:

Binti Munasyaroh

NIM: 03140026

Oleh:

Dosen Pembimbing,

Drs. Bashori

NIP. 150 209 994

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam

Drs. Moh. Padil, M. PdI

NIP. 150 267 235

**JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MALANG**

2007

**MANAJEMEN PERSONALIA DALAM MEWUJUDKAN
MADRASAH UNGGULAN
DI MADRASAH TSANAWIYAH NEGERI 2 KOTA MADYA KEDIRI**

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh

Binti Munasyaroh (03140026)

Telah dipertahankan didewan penguji pada tanggal 14 April 2008

Dan telah dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Agama Islam (S. Pd.I)

Pada tanggal: 14 April 2008

Ketua Sidang,

Sekretaris Sidang,

Drs. Bashori

NIP: 150 209 994

Penguji Utama,

Imron Rosyidi, M.Th., M.Ed

NIP: 150 303 046

Pembimbing,

Drs. M. Zainuddin, MA.

NIP: 150 275 502

Drs. Bashori

NIP: 150 209 994

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang

Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

Halaman Persembahan

Teriring ucapan syukur yang tiada henti ku panjatkan kehadiran Rabb-ku

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Ku dedikasikan dan kupersembahkan karyaku ini teruntuk 2 pelita hidupku yang telah menjadi panutanku sepanjang perjalanan hidupku. Yang tiada lelah menjadi pembimbingku, pengarahku, penyemangatku, inspiratorku, penasehatku, donaturku ahli spiritualku. Yang selalu menengadahkan tangan ditiap-tiap malam, disertai tangisan harapan, yang selalu mencururkan keringat disetiap waktu, tak lain dan tak bukan hanya untuk kami putra-putrimu. Dua pelita hati yang tidak akan lepas dari hatiku, Bapak dan Ibuku. Semoga Allah membalas keikhlasan kalian dengan rahmatNya yang tiada bertepi.

Untuk guru-guruku dan juga dosen-dosenku, yang telah dengan ikhlas dan sabar mengajarkan kepadaku apa yang sebelumnya tidak aku ketahui. Semoga Allah membalas amal mulia kalian semua.

Juga untuk dua adik-adikku, Hasan dan Irma, terima kasih atas segala bantuan yang kalian berikan untukku. Kelak kalian harus lebih baik dari pada aku! Buat kedua orang tua kita bangga pada kita.

Dan untuk soulmateku yang masih menjadi rahasia Illahi terimakasih, semoga kita benar-benar mampu menjalankan syari'at-Nya dan senantiasa dalam petunjuk dan ridho-Nya.

Juga terima kasih untuk keluarga besarku.

Dan juga semua sahabat-sahabatku dimanapun kalian berada.

HALAMAN MOTTO

إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

Artinya: “Apabila suatu urusan di serahkan pada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya” (H.R. Bukhori Muslim)



SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjanaan pada suatu perguruan tinggi, dan sepanjang

pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Februari 2008

Binti Munasyaroh



KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah kenikmatan-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam yang selalu tercurah kepada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabat-sahabat serta umatnya.

Penulis menyadari bahwa dalam perjalanan studi maupun penyelesaian skripsi ini banyak memperoleh bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo selaku rektor UIN Malang dan para pembantu ketua, atas segala motivasi dan layanan fasilitas yang telah diberikan selama ini
2. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Djunaidi Ghony, selaku dekan Fakultas Tarbiyah atas bimbingan dan dorongan selama ini kepada penulis.
3. Bapak Drs. Moh. Padil, M.Pd.I, selaku ketua jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang
4. Bapak Drs. Bashori. selaku dosen pembimbing dengan kesabaran, ketulusan serta tanggungjawab telah memberikan petunjuk bimbingan dan arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini

5. Almarhum Bapak H. Ali Subur, M.Pd.I selaku Kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kediri, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian skripsi dan juga telah memberikan banyak bantuannya.
6. Para Pegawai dan staf Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kediri, yang juga telah banyak membantu atas data-data yang penulis butuhkan selama penelitian.
7. Bapak dan Ibuku tercinta dan adik-adikku yang telah memberikan ketulusan cinta dan dukungan moril maupun spiritual serta do'a yang tak terhingga untukku.
8. Dan segenap keluarga besarku beserta teman-temanku semua yang tak bisa kusebut satu persatu terima kasih atas bantuan yang diberikan kepadaku.

Semoga segala bantuan yang telah disumbangkan kepada penulis tercatat sebagai amal saleh yang diterima oleh Allah SWT.

Penulis menyadari akan kekurangan dan kelemahan dari penulis, sehingga keberadaan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karenanya kritik dan saran, penulis harapkan dari segenap budiman dan ilmuwan guna perbaikan penulis selanjutnya.

Akhirnya semoga Allah SWT memberikan kemanfaatan penulisan skripsi ini, sehingga skripsi mempunyai nilai guna. Amin.

Malang, 2007

Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : STRUKTUR ORGANISASI MTSN 2 KODYA KEDIRI
BERDASARKAN FUNGSI DAN JABATAN

Tabel 2 : STRUKTUR ORGANISASI MTSN 2 KODYA KEDIRI SECARA
OPERASIONAL

Tabel 3 : MEKANISME KERJA PENGELOLAAN

Tabel 4 : MEKANISME KERJA PENGELOLAAN

Tabel 5 : DAFTAR JUMLAH GURU MATAPELAJARAN

Tabel 6 : DAFTAR KARYAWAN MTSN KODYA KEDIRI BESERTA
STATUS KEPEGAWAIAN

Table 7 : JUMLAH SISWA

Tabel 8 : SARANA PRASARANA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
HALAMAN NOTA DINAS PEMBIMBING.....	vii
HALAMAN PERNYATAAN.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Tujuan penelitian.....	9
D. Manfaat penelitian.....	9
E. Ruang lingkup pembahasan.....	10
F. Sistematika pembahasan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	

A. Tinjauan Tentang Manajemen Personalia	12
1. Pengertian manajemen personalia	12
2. Fungsi manajemen personalia	17
3. Kegunaan manajemen personalia	34
B. Tinjauan Tentang Madrasah Unggulan	37
1. Pengertian madrasah unggulan	37
2. Karakteristik madrasah unggulan	42
3. Kurikulum madrasah unggulan	47
C. Manajemen Personalia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan	50
1. Pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan	50
2. Faktor pendukung dan penghambat manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan	56

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian	60
B. Kehadiran peneliti	62
C. Lokasi penelitian	63
D. Sumber data	64
E. Prosedur pengumpulan data	65
F. Analisis data	69
G. Teknik pembahasan	71
H. Pengecekan Keabsahan Data	72

I. Tahap-tahap penelitian	73
---------------------------------	----

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PAPARAN DATA

A. Latar belakang obyek penelitian.....	75
1. Letak geografis.....	75
2. Sejarah berdirinya obyek penelitian	76
3. Struktur organisasi madrasah	79
B. Kondisi obyektif obyek penelitian.....	83
1. Visi, misi dan tujuan.....	83
2. Guru dan karyawan	83
3. Siswa	86
4. Kegiatan akademis	88
5. Sarana dan prasaran.....	90
6. Diskripsi kerja	92
C. Paparan data	105
1. Pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri	106
a. Perencanaan pegawai.....	106
b. Perekrutan pegawai	107
c. Pengembangan dan pembinaan pegawai.....	109
d. Promosi jabatan dan pemberhentian.....	112
e. Pembagian tugas.....	113
f. Sistem kompensasi	114

g. Sistem evaluasi.....	115
2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.....	115

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.....	119
B. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.....	128

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan.....	132
B. Saran.....	133

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

ABSTRAK

Munasyaroh, Binti, 2003. *Manajemen Personalialia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan Di MTsN 2 Kota Madya Kediri*, Skripsi, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, Dosen Pembimbing: Drs. Bashori

Manajemen Personalialia adalah merupakan bagian terpenting dari manajemen pendidikan, manajemen personalialia memiliki peran penting dalam rangka pengembangan suatu lembaga. Karena manajemen personalialia sendiri 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. Manajemen personalialia sendiri mencakup : perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, penilaian pegawai. Salah satu tantangan yang dihadapi dunia pendidikan Islam dalam menempatkan diri dan memainkan perannya dalam kehidupan dunia modern adalah bagaimana menyadarkan mereka akan ketertinggalannya dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern bagi kemajuan dan kesejahteraan manusia, baik materiil maupun spiritual. Sekolah unggulan sendiri muncul sebagai reaksi dari kurang terpenuhinya harapan masyarakat terhadap mutu pendidikan saat ini. Dan hubungan antara manajemen personalialia dengan pengelolaan lembaga sangat erat kaitannya. Jika suatu lembaga memiliki fasilitas lengkap akan tetapi tidak didukung oleh personalialia yang bagus manajemennya, maka dapat dipastikan suatu organisasi tersebut tidak akan mampu mengembangkan diri.

Malihat fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana manajemen personalialia dalam mewujudkan madrasah unggulan di MTsN 2 Kota Madya Kediri. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan juga mendiskripsikan bagaimana pelaksanaan manajemen personalialia dalam mewujudkan madrasah unggulan di MTsN 2 Kota Madya Kediri, kemudian juga mengetahui faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan manajemen personalialia dalam mewujudkan madrasah unggulan.

Adapun jenis dan pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi dan juga observasi. Dalam menganalisis data, penulis menggunakan analisis data *deskriptif reflektif thingking*, yaitu cara menganalisa dengan pemikiran logis, teliti, sistematis terhadap semua data yang berhasil dikumpulkan dengan mengidentifikasi, kategorisasi dan interpretasi.

Dari hasil penelitian menunjukkan, bahwa MTsN 2 Kota Madya Kediri telah dapat melaksanakan seluruh fungsi manajemen personalialia dengan baik, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, sehingga mampu meningkatkan kualitas madrasah dari tahun ketahun dengan indikasi peningkatan kualitas *output*, dan juga begitu banyaknya prestasi yang diraih, baik yang akademik maupun non akademik, sehingga

madrasah ini mampu menjadi salah satu madrasah unggulan dengan akreditasi A. Adapun faktor pendukung dari pelaksanaan manajemen personalia ini ada sangat banyak sekali, diantaranya adalah input personal yang baik, profesionalisme yang ditunjukkan oleh tiap personal, *skill* dan kompetensi tiap personal, kedisiplinan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi yang cepat. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat adalah masih adanya tenaga lama yang memiliki pola pikir jauh tertinggal dengan para tenaga personalia yang baru.

Dari penelitian ini, saran-saran yang diberikan pada pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan madrasah unggulan di MTsN 2 Kota Madya Kediri diantaranya adalah harus ada dedikasi yang tinggi dari para personel terhadap lembaga, kemudian juga kerjasama yang baik antar personel, proses manajemen yang berkesinambungan dan berurutan, kemudian juga masing-masing personal pendidikan juga harus memiliki etos kerja yang tinggi, dan terakhir bagi madrasah harus memperjelas nama agar tidak terjadi kesalahan penafsiran terhadap nama yang sekarang.

Kata Kunci: Manajemen Personalia, Madrasah Unggulan



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen Personalia adalah merupakan bagian terpenting dari manajemen pendidikan, manajemen personalia memiliki peran penting dalam rangka pengembangan suatu lembaga. Karena manajemen personalia sendiri 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 unggulan. Suatu organisasi apapun bentuknya tidak akan mampu berjalan dengan baik jika tidak diimbangi dengan sistem menejerial yang baik, terutama manajemen personalia. Karena manusia adalah unsur terpenting yang harus ada dalam suatu organisasi, terlebih organisasi pendidikan, dimana pada organisasi ini baik subjek maupun objeknya adalah manusia. Jika suatu organisasi memiliki dana yang besar, fasilitas yang memadai dan juga lingkungan yang mendukung, namun tidak didukung oleh personalia yang teratur dengan baik, maka dapat dipastikan bahwa kelangsungan dari suatu organisasi tersebut tidak akan lama. Manajemen personalia sendiri mencakup :

perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, penilaian pegawai¹.

Dalam dunia pendidikan, peran manajemen personalia sangatlah signifikan, dimana dengan perencanaan yang matang, perekrutan pegawai yang tepat, pengembangan pegawai yang kontinu sistem kompensasi yang sesuai dan juga penempatan personal pada posisi jabatan yang tepat akan sangat membantu percepatan pertumbuhan suatu lembaga pendidikan. Karena jika lembaga pendidikan telah ditangani oleh mereka yang benar-benar berkompeten dan profesional maka tentu apa yang menjadi visi dan misi lembaga akan dapat dengan mudah terwujud.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manusia adalah faktor utama dalam suatu lembaga atau organisasi. Apapun bentuk serta tujuan organisasi atau lembaga dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus manusia pula.

Salah satu tantangan yang dihadapi dunia pendidikan Islam dalam menempatkan diri dan memainkan perannya dalam kehidupan dunia modern, adalah bagaimana menyadarkan mereka akan ketertinggalannya dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern bagi kemajuan dan kesejahteraan manusia, baik materiil maupun spiritual. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk mengembangkan sistem pendidikan yang telah ada untuk lebih baik lagi.

¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosda Karya, 2002), Hal. 42.

Dengan demikian diharapkan proses belajar mengajar di Madrasah dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, sehingga dapat menghasilkan lulusan (*output*) yang profesional.

Dalam upaya untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan Islam, serta dalam upaya menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks dan sangat mendesak, maka akan lebih tepat apabila pendidikan Islam mengadakan pembaharuan dan pengembangan terhadap sistem pendidikan.

Namun demikian, performa Madrasah sampai saat ini masih sangat rendah, dan diantara penyebabnya adalah karena pengelolaan atau manajerial serta kebijakan yang belum terorganisir dengan baik². Untuk itu, kemudian diperlukan adanya upaya yang lebih dari para pengelola Madrasah. Dalam hal ini tentu erat kaitannya dengan profesionalisme manajemen personalianya dalam rangka mengembangkan lembaga, agar dapat menjawab berbagai tuntutan pendidikan.

Dengan diberlakukannya PP No. 19 Th. 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, khususnya pasal 25, 26, dan 27, tentang Standar Kompetensi Lulusan.³ Mulai dari tingkat sekolah dasar hingga atas, maka kemudian banyak lembaga pendidikan berlomba-lomba menyuguhkan berbagai varian atau model dalam proses pembelajaran serta pengembangan lembaga. Hal ini dimaksudkan agar lulusan yang dihasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan dalam PP No. 19 Th. 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional, khususnya pasal 25, 26,

² Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: DEPAG RI, 2005), Hal. 2.

³ PP. RI No. 19 Th. 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional.

dan 27, tentang Standar Kompetensi Lulusan, maka kemudian muncul sekolah unggulan, yang lahir sebagai jawaban dari adanya tuntutan Standar Kompetensi Lulusan. Dan munculnya PP (Peraturan Pemerintah) tentang Standar Kompetensi Lulusan itu sendiri adalah untuk menjawab atas berbagai kritik yang ditujukan pada pendidikan Indonesia yang dinilai oleh banyak pihak belum mampu memberikan hasil yang optimal.

Tantangan utama bangsa Indonesia dewasa ini dan masa depan adalah kemampuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga menghasilkan sumber daya manusia sebagaimana yang diharapkan bersama. Bertolak dari paradigma inilah, dunia pendidikan bergerak untuk mengembangkan konsep unggulan.

Sekolah unggulan sendiri muncul sebagai reaksi dari kurang terpenuhinya harapan masyarakat terhadap mutu pendidikan saat ini. Banyak konsep yang ditawarkan oleh sekolah unggulan, antara lain dalam bentuk sekolah *plus*, sekolah asrama (*boarding school*) yang kemudian diikuti oleh *full day school*, sekolah berbasis IT, bahkan ada juga yang menawarkan sekolah kelas Internasional dengan bahasa asing sebagai bahasa pengantar dan semacamnya, yang masing-masing berusaha menunjukkan keunggulannya dengan program-program yang sudah dipersiapkan secara matang. Dan sekolah unggulan tersebut juga ditawarkan dari jenjang pendidikan yang paling dasar hingga Perguruan Tinggi.

Sekarang apa yang membedakan antara sekolah unggulan dengan sekolah biasa?, secara sederhana gampang saja untuk mengukur keberhasilan sekolah,

dapat dilihat dari hasil evaluasi belajar mereka. Namun terlepas apakah sekolah tersebut memiliki status sekolah unggulan atau bukan, bagaimana proses dalam institusi tersebut, juga sangat berpengaruh pada *output* pendidikan. Sebelum proses dilakukan selanjutnya perlu terlebih dahulu dipertanyakan bagaimana soal *input*-nya sendiri. Dari ketiga komponen *input-proses-output*, dapat dinilai apakah akhirnya akan menunjukkan hasil yang sesuai dengan *input* dan proses yang dilakukan. Jika salah satunya ada yang salah maka hasilnya tidak akan maksimal. Karena dalam dunia pendidikan jangan sampai mulai dari *input* sampai proses ada yang tidak benar. Mudah saja memberi status pada suatu sekolah tertentu sebagai sekolah unggulan, tapi indikator bahwa sekolah tersebut memiliki keunggulan jadi terabaikan, beberapa aspek yang menjadi pokok persoalan, selain ukurannya, adalah juga hasil yang dicapai siswa dalam berprestasi. Lebih dari itu bagaimana proses pendidikan yang diterapkan di sekolah yang bersangkutan. Beberapa aspek yang menjadi penilaian dalam proses pendidikan diantaranya adalah sistem pengajaran, kurikulum, sarana-prasarana, kualitas tenaga pengajar atau kepegawaian serta penyaluran minat dan bakat siswa.

Cita-cita ideal yang dipatok oleh pengelola pendidikan modern atau unggulan mengharuskan mereka untuk mengatur lembaga pendidikan yang mereka kelola secara profesional⁴. Dalam artian, setiap tindakan yang menyangkut pengembangan lembaga, mereka melakukan secara hati-hati dan juga

⁴ Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN PRESS, 1999), Hal. 43.

perhitungan yang matang. Misalnya saja dalam perekrutan pegawai, penerimaan siswa, perencanaan kurikulum dan pengembangannya serta pengelolaan lembaga benar-benar memperhitungkan jangka panjang, hal ini bisa dikatakan bahwa sekolah unggulan memiliki kesan pilih-pilih, namun hal ini erat kaitannya dengan keprofesionalan suatu lembaga dalam menjaga mutu, karena bagaimanapun hal ini akan berdampak pada eksistensi lembaga sebagai sekolah unggulan pada masa yang akan datang.

Banyak kalangan menilai bahwa sekolah unggulan identik dengan orang elit, biaya mahal, fasilitas yang serba “wah”, dan juga ketatnya persaingan di segala aspek. Tidak dapat dipungkiri, karena konsep sekolah unggulan yang ditawarkan memang membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Karena kebutuhan kelengkapan sekolah unggulan memang tidak seperti sekolah pada umumnya, selalu ada nilai lebih yang diusung lembaga untuk ditawarkan dan ditonjolkan. Sarana-prasarana yang lengkap juga menjadi satu syarat bagi terciptanya sekolah unggulan. Kemudian juga kualitas staf pengajar dan juga pengelola lembaga yang juga sangat diperhitungkan, kemudian penyusunan kurikulum dasar dengan pendekatan partisipatif, dimana siswa dikelompokkan sesuai dengan kemampuan, dengan harapan siswa akan lebih kreatif.⁵

Keunggulan lain dari sekolah unggulan ini juga terletak pada aspek manajemennya.⁶ Karena semua proses berlangsungnya kegiatan dalam lembaga

⁵ *Ibid.* Hal. 44.

⁶ *Ibid.* Hal. 45.

diawali dari kokohnya sistem manajerial. Semakin profesional manajemen sekolah tersebut mengembangkan diri dan menjalankan tugas, maka hasil yang dicapai akan sesuai dengan target yang diharapkan, serta visi dan misi yang dicanangkan dapat berhasil dengan baik. Manajemen pendidikan adalah suatu sistem yang terdiri dari kesatuan antara sub-sub sistem yang ada dalam manajemen pendidikan. Sub-sub manajemen tersebut adalah tujuan, struktur teknik, personalia, informasi dan lingkungan.⁷

Persoalan manajemen dan disiplin baik tenaga pengajar maupun siswa memang sangat vital. Manajemen yang baik akan menghasilkan proses yang baik dan *output*-nya akan menjadi baik juga. Begitu juga dengan keberadaan tenaga pengajar. Percuma apabila fasilitas lengkap, akan tetapi standar tenaga kependidikannya masih sangat rendah. Karena itu, mungkin bagi sekolah unggulan perlu tenaga pengajar plus. Artinya mereka yang kreatif, inovatif dalam mengembangkan materi pelajaran dan menyampaikannya kepada siswa. 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

⁷ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1998), Hal. 28.

prestasi, serta menghasilkan lulusan yang mampu memilih tanpa kehilangan peluang jati diri.⁸

Kebanyakan dari sekolah unggulan yang muncul adalah sekolah baru yang memang sudah dikonsept sejak awal sebagai sekolah unggulan. Lantas bagi sekolah-sekolah yang sudah berdiri sebelumnya, yang belum memiliki label unggulan bisa saja membuat konsep serupa, namun harus dengan perencanaan yang benar-benar matang, agar syarat-syarat yang harus dimiliki sebagai sekolah unggulan dapat terpenuhi.

Dan sekolah unggulan dapat juga dimasukkan dalam konsep pengembangan Madrasah, dengan mengupayakan pelaksanaan yang efektif dari manajemen personalianya agar dapat meningkatkan potensi yang dimiliki lembaga dan mampu mengatasi berbagai kendala yang dihadapi.

Dari fenomena diatas, penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih jauh lagi mengenai manajemen personalia dan sekolah unggulan, khususnya di Madrasah, yang dinilai banyak orang masih belum memiliki performa manajemen yang baik. Disamping itu juga untuk menumbuhkan kepercayaan kepada *stakeholders* bahwa Madrasah juga mampu untuk mengembangkan jati diri agar menjadi *effective school* atau sekolah unggulan, dan kemudian dijadikan tema dalam penulisan skripsi ini dengan judul **“Manajemen Personalia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri”**

⁸ Mahfudh Junaidi, *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam DEPAG, 2005), Hal. 105.

B. Fokus Penelitian

Dari uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini akan memfokuskan pada bagaimana pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.

D. Manfaat Penelitian

1. Dapat diperoleh gambaran secara jelas mengenai pelaksanaan manajemen personalia di Madrasah yang menjadi obyek penelitian tersebut.
2. Memberi kontribusi pada lembaga pendidikan lainnya bahwa yang dapat menjadi sekolah unggulan tidak hanya sekolah yang sudah sejak awal berdiri memiliki konsep unggulan, akan tetapi juga dapat dilakukan oleh sekolah yang belum memiliki status unggulan. Dan tentu saja Madrasah memiliki potensi besar untuk menjadi Madrasah unggulan.
3. Sedangkan bagi penulis, penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir guna memperoleh gelar Sarjana S-1 Program Studi Pendidikan Agama

Islam, Jurusan Pendidikan Agama Islam, Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

E. Ruang Lingkup Pembahasan

Untuk mempermudah pemahaman terhadap pembahasan isi penulisan skripsi ini dan juga agar tidak terlalu jauh melebar pembahasannya, kiranya penulis perlu memberikan ruang lingkup pembahasannya pada pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri, meliputi seluruh fungsi manajemen personalia.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika yang dimaksud disini adalah merupakan keseluruhan dari isi penelitian secara singkat, yang terdiri dari 6 bab. Dari bab-perbab tersebut terdapat sub-sub bab yang merupakan rangkaian pembahasan dalam penelitian, dan sistematika pembahasannya dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan. Pada bab ini akan dibahas antara lain mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup pembahasan serta sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Pustaka. Pada bab ini akan dibahas berbagai teori yang berkaitan dengan penelitian, antara lain teori mengenai pengertian, fungsi dan kegunaan manajemen personalia, serta mengenai sekolah unggulan, baik

pengertian, karakteristik dan juga kurikulumnya. Kemudian juga mengenai pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan dan juga faktor pendukung dan penghambatnya.

BAB III Metode Penelitian. Berisi hal-hal yang berkaitan dengan sistematika penelitian yang akan dipergunakan peneliti di lapangan, yakni: pendekatan dan jenis penelitian, obyek atau lokasi penelitian, sumber data dan prosedur pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keasahan data serta teknik pembahasan dan juga tahapan penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Paparan Data. Pada bab ini akan diuraikan data-data hasil penelitian serta hasil yang sudah didapat berupa data mentah, antara lain yaitu latar belakang obyek penelitian, kondisi obyektif dari manajemen personalia, pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan.

BAB V Pembahasan dan Analisis Data. Pada bab ini data yang sudah diperoleh akan dianalisis sesuai dengan metode analisis data yang sudah ditentukan dalam metode penelitian, dan pembahasan disesuaikan dengan masalah yang difokuskan pada bab sebelumnya serta dikaitkan dengan teori yang sudah ditulis, antara lain pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan.

BAB VI Penutup. Bab ini berisi kesimpulan dari semua yang telah dibahas, serta untuk menjawab fokus penelitian yang dikemukakan pada bab pertama,

yakni bagaimana pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di MTsN 2 Kota Madya Kediri.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Manajemen Personalia

1. Pengertian Manajemen Personalia

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.⁹ Sedangkan personalia diartikan sebagai suatu hal yang berhubungan dengan orang-orang, kepegawaian dan keanggotaan.¹⁰ 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. Diantara yang mengemukakan hal ini adalah Made Pidarta yang mengutip pendapat Evans, manajemen personalia ialah bagian manajemen yang memperhatikan orang perorang dalam organisasi, yang

⁹ Hassan Al-Barry, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya, Arkola: 1994), hal. 434.

¹⁰ *Ibid.* hal 592.

merupakan salah satu sub sistem manajemen¹¹. Sedangkan Edwin B. Flippo memberikan definisi manajemen personalia sebagai berikut:

“manajemen personalia 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”¹²

Sikula A.F. memberikan batasan sebagai berikut, bahwa manajemen personalia adalah implementasi sumber daya manusia oleh dan didalam perusahaan.¹³ 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.¹⁴

Sedangkan Hadari Nawawi memberikan definisi manajemen personalia adalah proses penggunaan tenaga manusia sebagai tenaga kerja dalam suatu usaha kerjasama.¹⁵ Menurut Burhanuddin, administrasi personalia atau manajemen personalia khusus memberikan layanan penataan dalam memilih, mengangkat, menempatkan, membimbing dan mengawasi, bahkan sampai pada

¹¹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta, Bina Aksara: 1989), hal. 117.

¹² Edwin B. Flippo, *Manajemen Personalia Jilid 6* (Jakarta, Erlangga: 2003), hal. 3.

¹³ Burhanuddin A. Tayibnapi, *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik* (Jakarta: Pradnya Paramita, 1995), hal. 10.

¹⁴ Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian* (Yogyakarta: KAnisisus, 1993), hal. 13.

¹⁵ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1988), hal. 65.

proses pemberhentian, mutasi dan juga promosi pegawai baik itu guru atau karyawan tata usaha sekolah.¹⁶

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.¹⁷

Dari berbagai uraian mengenai pengertian manajemen personalia diatas, maka 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 personalia

¹⁶ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hal. 58.

¹⁷ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: Rosda Karya, 2002), hal. 42.

pendidikan adalah golongan petugas yang membidangi kegiatan edukatif dan juga yang membidangi kegiatan non edukatif (ketatausahaan).¹⁸

Personel bidang edukatif adalah mereka yang bertanggung jawab dalam kegiatan belajar mengajar, yaitu guru dan konselor (BK), sedangkan yang termasuk dalam kelompok personel bidang nonedukatif adalah petugas tata usaha, penjaga dan pesuruh sekolah. Semua personel atau pegawai tersebut mempunyai peranan penting dalam kelancaran jalannya pendidikan dan pengajaran di sekolah.¹⁹

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.

Mengapa para pelaksana pendidikan itu perlu diperhatikan dan diatur, karena disamping ia merupakan salah satu sub sistem manajemen yang perlu mendapat perhatian yang sama dengan sub sistem manajemen yang lain, ia

¹⁸ Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan* (Jakarta: Rineka Cipta dan DEPDIKBUD, 1999), hal 175.

¹⁹ *Ibid.* hal. 176.

merupakan kunci keberhasilan pendidikan. Orang-orang dalam organisasi pendidikan merupakan penentu keberhasilan atau kegagalan pendidikan. karena meskipun sumber pendidikan yang lain lengkap, misalnya dana mencukupi, media lengkap, bahan pelajaran tersedia, sarana dan prasarana baik, lingkungan belajar kaya, tetapi pelaksana-pelaksana pendidikan tidak berkompetensi 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 daripadanya 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.²⁰ 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.

2. Fungsi Manajemen Personalia

Fungsi manajemen personalia ini adalah hal-hal 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 sebagaimana sudah dipahami oleh banyak pihak, bahwa fungsi manajemen adalah *planning, organizing, actuating* dan *controlling*, hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh George R. Terry, yang dikutip oleh Burhanuddin.²¹

Berikut akan dijelaskan mengenai fungsi-fungsi manajemen pendidikan:

a) *Planning*

²⁰ Made Pidarta, *op. cit.* hal 119.

²¹ Burhanuddin, *op.cit.* hal. 33.

Planning atau perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.²² Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan, yaitu: perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan tersebut, yang terakhir identifikasi dan pengalokasian sumber daya yang selalu dalam jumlah terbatas.²³

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 diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.²⁴

Sedangkan menurut Piet Sahertian dengan mengutip pendapat Louis A. Allen, pengorganisasian dipandang sebagai proses identifikasi dan pengelompokan pekerjaan untuk menetapkan penyusunan dan pembagian tanggungjawab dan otoritas dan meletakkan tata hubungan

²² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Rosda Karya, 2004), hal. 49.

²³ *Ibid*, hal. 49.

²⁴ *Ibid*, hal. 71.

bagi tercapainya tujuan pekerjaan agar mereka bekerjasama lebih efektif untuk mencapai tujuan.²⁵

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.²⁶ Dalam pengarahannya 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.

d) *Controlling*

Controlling atau pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan sudah terlaksana ataukah belum terlaksana. Hal ini erat kaitannya dengan tujuan yang telah ditetapkan dan program yang telah direncanakan²⁷. 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

²⁵ Piet Sahertian, *Dimensi Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1994), hal.

²⁶ Burhanuddin, *op.cit.* hal. 229.

²⁷ *Ibid*, hal. 353.

tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana, yaitu sesuai dengan standar.²⁸

Adapun 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.²⁹

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

²⁸ Burhanuddin, *op.cit.* hal. 251.

²⁹ *Ibid*, hal. 255-256.

a) *Perencanaan pegawai*

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.³⁰ 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 organisasi³¹. 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 optimal baik kepada organisasi maupun kepada anggota yang lain. Maka sebelum merencanakan diperlukan suatu analisis pekerjaan (*job analysis*) dan analisis jabatan untuk memperoleh diskripsi pekerjaan (gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan).³² Analisis jabatan merupakan dasar program manajemen kepegawaiana atau manajemen personalia, karena hasil

³⁰ Edwin B. Flippo, *op. cit.* hal. 5.

³¹ Mulyasa, *op. cit.* hal. 43.

³² *Ibid.* hal 43.

analisis jabatan dapat dipergunakan untuk menyusun program manajemen kepegawaian.³³ 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:

1) *Job Questionnaires*

Adalah daftar pertanyaan mengenai jabatan yang diberikan kepada pegawai-pegawai pelaksana atau kepada para pimpinan mereka.

2) Wawancara (*interview*)

Wawancara dapat dilakukan dengan para pegawai pelaksana, para pimpinan mereka atau dengan kedua-duanya.

3) Buku catatan (*log*)

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.³⁴

³³ IG. Wursanto, *Manajemen Kepegawaian I* (Yogyakarta, Kanisius: 1989), hal. 41.

³⁴ Edwin B. Flippo, *op. cit.* hal. 9.

4) Pengamatan (*observation*)

Pengamatan 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. Disebut pengamatan tidak langsung apabila pengamat melakukan pengamatan dari jauh.³⁵

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*

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

³⁵ *Ibid.* hal 42.

mutasi atau penggantian pegawai sehingga kemudian dibutuhkan pegawai baru atau pergantian posisi”³⁶

Dan 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, maka kemudian dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercapak.³⁷ 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.³⁸ Perhatian

³⁶ Piet A. Sahertian, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah* (Surabaya, Usaha Nasional: 1994), hal. 163.

³⁷ Mulyasa, *op. cit.* hal. 43.

³⁸ Made Pidarta, *op.cit.* hal.123.

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*. 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.³⁹ 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.

³⁹ Mulyasa, *op.cit.* hal. 43.

- 3) Formasi dalam arti penempatan pada jabatan yang lebih daripada semula.
- 4) Pemindahan jabatan, pemindahan lapangan kerja dan pemindahan wilayah (*tour of duty and tour of area*).
- 5) Seminar, workshop, konferensi, rapat dinas dalam berbagai bentuk.⁴⁰

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 atau kesejahteraan
- 6) Meningkatkan kesehatan dan keamanan
- 7) Mencegah ketuaan
- 8) Untuk mengembangkan personalia itu sendiri.⁴¹

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.

⁴⁰ Piet A. Sahertian, *op. cit.* hal 168.

⁴¹ Made Pidarta, *op. cit.* hal. 123.

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.⁴² Mengingat mereka adalah patner tenaga-tenaga profesional. Karir mereka harus meningkat sejalan dengan dengan peningkatan tenaga profesional agar jalannya organisasi tidak timpang melainkan bergerak maju bersama. Jadi tidak pada tempatnya jika para pegawai pendidikan diasumsikan sudah bagus cara bekerjanya, dengan hanya menekankan kepada perkembangan dosen atau guru saja dan membiarkan karir para pegawai non guru atau dosen.

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

⁴² *Ibid.* hal 131.

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.⁴³ 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

⁴³ Piet A. Sahertian, *op.cit.* hal 169.

tepat penyelesaiannya dengan waktu yang telah diberikan.⁴⁴ 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.⁴⁵ 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, maka langkah selanjutnya adalah melakukan kegiatan promosi, mutasi dan juga pemberhentian berdasarkan 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

⁴⁴ Made Pidarta, *op.cit.* hal 144.

⁴⁵ *Ibid.* hal 144.

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.⁴⁶ Untuk selanjutnya mungkin 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

⁴⁶ Mulyasa, *op. cit.* hal 44.

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:

- 1) Pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- 2) Perampingan atau penyederhanaan organisasi.
- 3) Peremajaan, biasanya pegawai yang telah berusia 50 tahun keatas, dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun.
- 4) Tidak sehat jasmani dan rohani, sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- 5) Melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan.
- 6) Melanggar sumpah atau janji pegawai negeri sipil.⁴⁷

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

⁴⁷ *Ibid*, hal 44.

masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

e) *Kompensasi*

Kompensasi erat kaitannya dengan kesejahteraan pegawai. Di negara-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.⁴⁸ 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

⁴⁸ *Ibid*, hal 45.

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 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

sertainya dalam kegiatan sekolah.⁴⁹ 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 administratif maupun yang berhubungan 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.

3. Kegunaan Manajemen Personalia

Dilihat dari berbagai fungsi yang ada dalam manajemen personalia, maka dapat dikatakan bahwa kegunaan dari manajemen personalia dalam dunia

⁴⁹ Mulyasa *op.cit.* hal. 45.

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.

Diantara kegunaan dari manajemen personalia tersebut adalah:

a. Perencanaan

Perencanaan disini memiliki kegunaan yang sangat mendasar, yakni sebagai dasar bagi adanya program yang akan dikembangkan oleh lembaga pendidikan. Selain itu juga dengan perencanaan akan dapat disusun suatu tim personalia yang solid untuk menjalankan seluruh program yang di rencanakan oleh lembaga. Jadi dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang akan dijalankan oleh lembaga diawali dari perencanaan yang dilakukan oleh segenap anggota personalia.

b. Rekrutmen (pengadaan pegawai)

Kegunaan dari pengadaan pegawai, baik yang dilakukan oleh lembaga pendidikan sendiri maupun oleh pemerintah sangat banyak pula. Gunanya adalah untuk mengisi salah satu jabatan yang kosong dalam satu formasi. Bisaanya rekrutmen ini dilakukan dengan seleksi yang ketat, dengan maksud untuk memperoleh tenaga-tenaga kependidikan yang memang

memiliki kemampuan yang seimbang dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan

c. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Kegunaan dari pengembangan personalia adalah untuk meningkatkan kualitas para personel yang ada, dan juga untuk menjaga stabilitas keilmuan para pegawai.⁵⁰ Sehingga dengan pengetahuan yang baru dan luas dari para personalia, diharapkan akan menjadikan seluruh program akan dapat tercapai, dengan metode dan strategi yang mutakhir.

d. Promosi dan Mutasi

Sedangkan kegunaan dari adanya mutasi dan juga promosi ini adalah untuk memberikan motivasi pada para personalia, selain itu juga untuk menjaga stabilitas kepegawaian dan juga dapat memajukan kepegawaian.⁵¹ Karena dengan adanya promosi diharapkan tiap personalia akan memiliki semangat lebih dalam bekerja, karena jika prestasi kerjanya baik, seorang pegawai personalia akan memperoleh kesempatan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan mutasi berguna untuk menutupi kelemahan-kelemahan organisasi pendidikan itu sendiri.

e. Pemberhentian Pegawai

⁵⁰ Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hal. 169.

⁵¹ *Ibid.* hal. 170.

Pemberhentian ini dimaksudkan sebagai peremajaan pegawai dalam satu lembaga, jadi dapat dipastikan, bahwa kegunaan dari pemberhentian ini adalah untuk menjaga stabilitas keilmuan yang terus berkembang. Dengan digantikannya tenaga lama dengan tenaga baru maka lembaga tentu tidak akan kekurangan informasi mengenai pendidikan yang terus berkembang. Pemberhentian disini adalah masa akhir tugas atau pensiun, sedangkan pemberhentian yang sengaja dilakukan oleh lembaga terhadap pegawai yang melanggar aturan adalah dimaksudkan untuk menjaga kredibilitas lembaga pendidikan itu sendiri, agar terhindar dari kesan negatif dan pengaruhnya tidak terlalu besar terhadap nama lembaga.

f. Kompensasi

Kompensasi diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja bagus dan juga dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan baik. Kompensasi ini harus seimbang dengan kerja yang sudah dilaksanakan. Kompensasi berguna sebagai motivasi kerja bagi segenap pegawai personalia dalam lembaga pendidikan, baik itu tenaga pendidikan maupun tenaga administratif. Selain itu juga untuk menjaga kesejahteraan para pegawai tersebut. Karena jika kesejahteraan dapat terjamin maka sudah barang tentu kerja yang ditunjukkan juga akan baik.

g. Evaluasi

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.

B. Tinjauan Madrasah Unggulan

1. Pengertian Madrasah Unggulan

Madrasah unggulan pada dasarnya adalah terjemahan bebas dari sekolah efektif, yakni:

*“...an effective school is a school that can, in measured student achievement terms, demonstrate the joint presence of quality and equity. Said another way, an Effective school is a school that can, in measured student achievement terms and reflective of its ‘learning for all’ mission, demonstrate high overall levels of achievement and no gaps in the distribution of that achievement across major subsets of the student population”*⁵²

Jadi dengan kata lain, sekolah unggulan adalah sekolah yang mampu membawa setiap siswa-siswinya mencapai kemampuan yang terukur dan mampu menunjukkan prestasinya tersebut. Kemudian yang menjadi pertanyaan adalah,

⁵² <http://www.teknologipendidikan.wordpress.com/2006/09/12/sekolah-unggulan>.

apakah sekolah efektif itu? Sekolah efektif adalah sekolah yang dikelola dengan manajemen yang fungsional oleh kepala sekolah dengan memfungsikan secara bersama staf dan guru-guru dalam bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.⁵³ Adapun 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 unggulan juga dikemukakan oleh Imam Suprayogo, yakni suatu lembaga yang dikelola secara profesional dan modern yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.⁵⁴

Sekolah unggulan merupakan sekolah yang dikelola dan dikembangkan secara profesional dan modern untuk mencapai keunggulan dalam proses dan hasil atau mutu pendidikannya. Dimana institusi ini merupakan salah satu model dan bagian dari sistem pendidikan nasional yang menjadi pusat keunggulan bagi sekolah-sekolah disekitarnya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sekolah unggulan adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai kualitas yang unggul dalam keluaran (*output*) siswanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, masukan (*input*), misalnya guru dan tenaga kependidikan, anak didik, manajemen, layanan pendidikan dan

91. ⁵³ Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan* (Jakarta: Gramedia, 2002), hal.

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

sarana penunjangnya serta proses pendidikan diarahkan untuk menjunjung tinggi demi tercapainya tujuan tersebut.

Maka menurut hemat penulis dapat dikatakan bahwa arti dari sekolah unggulan 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 unggul dalam keluaran siswanya. Disamping itu juga lembaga harus dapat membuktikan pada masyarakat bahwa lembaga tersebut memang unggul, baik secara akademik maupun non akademik. Secara akademik dibuktikan dengan keluaran yang unggul, 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.

Untuk mendapatkan atau merealisasikan sekolah atau Madrasah unggulan, maka diperlukan adanya suatu pembacaan pemahaman yang kritis terhadap persoalan yang melingkupinya sebagaimana tersebut dalam surat Al-Alaq ayat 1-5:

﴿الْأَكْرَمُ وَرَبُّكَ أَكْرَمُ﴾ ﴿عَلَقٍ مِّنَ الْإِنْسَانِ خَلَقَ﴾ ﴿خَلَقَ الَّذِي رَّبِّكَ بِأَسْمِ أَكْرَمٍ﴾
﴿يَعْلَمُ لَمْ مَّا الْإِنْسَانُ عَلَّمَ﴾ ﴿بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الَّذِي﴾ (العلق ٥-١)

Artinya: *Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia Telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. (Q.S. Al-Alaq ayat 1-5)*⁵⁵

Dari ayat diatas dapat dilihat, bahwa untuk menciptakan dan mencapai sesuatu yang unggul itu perlu dibarengi dengan pemahaman dan pembacaan yang kritis dan tepat, sehingga dalam mencapai suatu tujuan akan berhasil dengan sukses.

Dengan demikian akan semakin jelas dalam memahami sekolah unggulan, setidaknya baru dapat dikatakan sekolah unggulan apabila telah memenuhi persyaratan, seperti manajerial yang bagus, tenaga kependidikan yang profesional dan berkualitas, fasilitas belajar yang memadai. Dan lebih dari itu bahwa sekolah unggulan memiliki peserta didik yang juga unggul, dari segi kemampuan dan kemandirian yang mampu bersaing di era mendatang.

Sekolah unggulan yang sebenarnya harus dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah, bukan hanya oleh pemegang otoritas pendidikan.⁵⁶ Dalam konsep sekolah unggulan yang saat ini diterapkan, untuk menciptakan prestasi siswa yang tinggi, maka harus dirancang kurikulum yang baik, yang diajarkan oleh guru-guru yang berkualitas tinggi, dan keunggulan akan dapat dicapai apabila seluruh sumberdaya sekolah dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini berarti tenaga administrasi, pengembang kurikulum sekolah, kepala

⁵⁵ Al-Qur'an DEPAG RI. *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Bandung: CV. J-Art

⁵⁶ <http://artikel.us/nurkolis3.html/13/05/07>.

sekolah, dan penjaga sekolahpun harus dilibatkan secara aktif. Karena semua sumberdaya tersebut akan menciptakan iklim sekolah yang mampu membentuk keunggulan sekolah.

Beberapa Madrasah sudah dapat membuktikan hal tersebut, karena dikelola dengan baik, benar dan optimal, mutunya pun juga menjadi baik dan tidak kalah dibanding dengan sekolah umum, baik segi umumnya maupun agamanya.⁵⁷ Peningkatan mutu Madrasah memang tidak serentak, dan mungkin memang belum sebanyak sekolah umum. Kondisi ini mengakibatkan gambaran tentang mutu Madrasah yang buruk tidak akan serta merta sirna oleh perkembangan terakhir.

Format Madrasah dari waktu ke waktu semakin jelas sosoknya, sementara isi dan misi keislaman terus mengalami perubahan.⁵⁸ Madrasah memiliki arti tempat atau wahana anak mengenyam proses pembelajaran. Maksudnya di Madrasah itulah anak menjalani proses pembelajaran secara terarah, terpinpin dan terkendali. Dengan demikian secara teknis Madrasah menggambarkan proses pembelajaran secara formal yang tidak berbeda dengan sekolah.⁵⁹ Hanya saja dalam lingkup kultural, Madrasah memiliki konotasi yang lebih spesifik. Di lembaga ini anak memperoleh pembelajaran hal ihwal atau seluk beluk agama dan

⁵⁷ Muhammad Kholid Fatoni, *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional* (Jakarta: DEPAG, 2005), hal. 67.

⁵⁸ A. Malik Fajar, *Holistika Pemikiran Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 233.

⁵⁹ *Ibid*, hal. 230.

keagamaan. Sehingga dalam pemakaiannya Madrasah lebih di kenal sebagai sekolah agama.

Secara sah masyarakat dapat menggantungkan harapannya agar putra-putri bangsa “yang menjadi pusat *input* Madrasah” diolah menjadi SDM yang memiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang memadai, serta memiliki daya kreatifitas yang tinggi pula.⁶⁰ Pada gilirannya diharapkan kaum terpelajar keluaran Madrasah ini sanggup menjadi SDM Indonesia yang dapat merespon masa depannya secara tepat. Dan untuk itulah kemudian muncul suatu fenomena Madrasah unggulan sebagai jawaban dari harapan-harapan yang digantungkan oleh masyarakat terhadap peningkatan mutu Madrasah.

2. Karakteristik Madrasah Unggulan

Karakteristik sekolah unggulan adalah ciri yang menjadikan sekolah dapat dikategorikan sebagai sekolah unggul. Banyak karakteristik yang diungkapkan oleh para pakar mengenai sekolah unggulan. Karakteristik ini didasarkan pada lingkungan fisik, ada juga yang didasarkan pada proses, ada juga yang didasarkan pada manajerial yang berlangsung dalam lembaga. Dan ada juga yang mengkombinasikan antara semua hal tersebut.

Karakteristik dari sekolah unggulan ini menurut Ruter dkk. yang dikutip oleh Syafaruddin adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki etos sekolah yang baik
- b. Manajemen sekolah yang baik
- c. Harapan sekolah yang tinggi

⁶⁰ *Ibid*, hal. 241.

- d. Guru sebagai contoh teladan yang positif
- e. Umpan balik yang positif dan memberikan perlakuan baik terhadap siswa
- f. Koordinasi yang baik antara guru dan pelajar
- g. Tanggungjawab murid
- h. Staf membagi tugas antara staf dan pengajar⁶¹

Jadi pada prinsipnya ada tiga perspektif yang menentukan sekolah unggulan, yaitu; *Pertama* organisasi keberadaan sekolah yang dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal. *Kedua*, proses seluruh aktifitas atau interaksi mengajar (guru) dan belajar (murid) yang bermula pada penciptaan tujuan pendidikan. *Ketiga*, hasil atau prestasi yang dapat diukur. Prestasi inilah yang kelak akan dikaitkan dengan mutu.⁶²

Selain itu ada juga yang mengemukakan karakteristik yang harus dimiliki oleh sekolah unggulan adalah sebagai berikut:

- a. Program sekolah yang tidak perlu memisahkan antara anak yang memiliki bakat keunggulan dengan anak yang tidak memiliki bakat keunggulan.
- b. Keunggulan tidak hanya didasarkan pada kemampuan intelegensi dalam lingkup sempit yang berupa kemampuan logika matematika seperti yang diwujudkan dalam test IQ.
- c. Sekolah unggulan tidak hanya menjangkau anak yang kaya saja, akan tetapi menjangkau semua anak yang memiliki bakat keunggulan dari semua kalangan.
- d. Sekolah unggulan memiliki model manajemen sekolah yang unggul, yaitu yang melibatkan partisipasi *stakeholders* sekolah memiliki kepemimpinan sekolah yang kuat, memiliki budaya sekolah yang kuat, mengutamakan pelayanan kepada siswa, menghargai prestasi setiap siswa berdasar kondisinya masing-masing.⁶³

⁶¹ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan* (Jakarta: Gramedia, 2002), Hal.

⁶² *Ibid.* hal. 92.

⁶³ <http://artikel.us/nurkolis3.html/13/05/07>.

Jadi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud sekolah unggulan berdasarkan karakteristik tersebut adalah sekolah yang mampu mencetak *output* yang baik, tanpa melalui persyaratan spesifik, seperti kemampuan IQ siswa yang memang terpilih atau siswa dari kalangan tertentu saja, jadi proses adalah hal yang sangat penting, dimana dengan proses yang baik maka diharapkan input yang biasa dapat diubah menjadi *output* yang luar biasa dengan predikat unggulan. Dan juga peran serta masyarakat untuk melaksanakan proses pendidikan juga sangat menentukan keberhasilan dari sekolah tersebut.

Karakteristik sekolah unggulan juga dikemukakan oleh Edmond yang dikutip oleh Syafaruddin, yakni sebagai berikut:

- a. Guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat dan kepala sekolah memberikan perhatian tinggi terhadap perbaikan mutu pengajaran.
- b. Guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid.
- c. Atmosfir sekolah yang tidak kaku, sejuk tanpa tekanan, kondusif dalam seluruh proses pengajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman.
- d. Sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pengajaran dan mengusahakan efektifitas sekolah dengan energi dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pengajaran secara maksimal.
- e. Melakukan monitoring terhadap kemajuan yang telah dicapai oleh siswa secara periodik.⁶⁴

Sedangkan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan telah menggariskan bahwa sekolah unggulan adalah sebuah institusi pendidikan yang memiliki ciri utama atau karakteristik sebagai berikut:

⁶⁴ Syafaruddin, *op.cit* hal. 94-95.

- a. Inputnya adalah siswa yang diseleksi secara ketat dengan kriteria atau prestasi belajar dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang yang memenuhi kebutuhan belajar siswa, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- c. Guru dan tenaga kependidikan yang unggul, baik penguasaan materi pelajaran, metode pembelajaran (mengajar), dan komitmen melaksanakan tugas.
- d. Kurikulum nasional yang diperkaya dengan tetap berpegang kepada kurikulum nasional yang baku, dilakukan pengayaan secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar dan motivasi belajar yang tinggi.
- e. Rentang waktu belajar di sekolah yang lebih lama dibandingkan dengan sekolah lain, dan untuk itu maka diperlukan sarana dan prasarana penunjang, misalnya asrama.
- f. Proses belajar mengajar yang bermutu dan hasil yang selalu dapat dipertanggungjawabkan kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
- g. Pembinaan kemampuan kepemimpinan yang menyatu dalam keseluruhan sistem pendidikan siswa melalui praktek langsung dalam kehidupan sehari-hari bukan sebagai materi pelajaran.⁶⁵

Jadi dapat disimpulkan, bahwa pada dasarnya pengembangan sekolah unggulan merupakan upaya peningkatan kemampuan dan kemandirian anak didik (siswa), juga dapat menghasilkan lulusan (*output*) yang dapat bersaing dengan lembaga-lembaga lain yang sama-sama memiliki kualitas tinggi dalam pendidikan. Dengan demikian hadirnya sekolah unggulan memiliki nilai strategis yang besar dalam menyongsong era global yang semakin berkembang dan maju.

DEPAG sendiri juga memberikan beberapa kriteria bagi Madrasah unggulan, yakni sebagai berikut:

- a. Aspek administrasi

⁶⁵ Muhammad Nahadi, Pelita, edisi Sabtu 17 Agustus 1996, hal. 4.

- 1) Setidaknya tiga kelas untuk tiap angkatan
- 2) Setiap kelas terdiri dari 25 siswa
- 3) Rasio guru kelas adalah 1: 25
- 4) Memiliki dokumentasi perkembangan siswa dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi
- 5) Transparan dan angkuntabel

b. Aspek ketenagaan

- 1) Kepala Madrasah dengan kriteria sebagai berikut: minimal S-2 untuk MA, S-1 untuk MTs dan MI; pengalaman minimal 5 tahun menjadi Kepala Sekolah di sebuah Madrasah; mampu berbahasa Arab atau Inggris; lulus tes (*fit and proper test*); siap tinggal di komplek Madrasah.
- 2) Guru dengan kriteria sebagai berikut: minimal S-1; spesialisasi sesuai dengan mata pelajaran; pengalaman mengajar minimal 5 tahun; mampu berbahasa Arab atau Inggris; lulus tes (*fit and proper test*)
- 3) Tenaga lain dengan kriteria sebagai berikut: minimal S-1; spesialisasi sesuai dengan bidang tugas; pengalaman mengelola minimal 3 tahun.

c. Aspek kesiswaan

- 1) *Input*: lima besar di sekolah sebelumnya; mampu berbahasa Arab atau Inggris; lulus tes.

2) *Output*: menguasai berbagai disiplin ilmu; ada keahlian spesifik tertentu; mampu berbahasa dan menulis Arab dan Inggris secara lancar; terampil menulis dan berbicara (Indonesia); siap bersaing untuk memasuki sekolah pada jenjang yang lebih tinggi atau universitas atau institute bermutu dalam dan luar negeri.

d. Aspek kultur belajar

- 1) *Full day school*
- 2) *Student centered learning*
- 3) *Student inquiry*
- 4) Kurikulum dikembangkan secara lokal dengan melibatkan semua komponen Madrasah termasuk siswa
- 5) Bahasa pengantar Arab dan Inggris
- 6) Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.

e. Aspek sarana dan parasarana

- 1) Perpustakaan yang memadai
- 2) Laboratorium (bahasa, IPA, matematika)
- 3) Perkebunan atau perkolaman sebagai laboratorium alam
- 4) Musholla
- 5) Lapangan atau fasilitas olah raga

6) Ruang kesehatan yang dikelola oleh UKS⁶⁶

3. Kurikulum Madrasah Unggulan

Kurikulum diartikan dalam bahasa Arab dengan istilah *manhaj*, yang berarti jalan terang, atau jalan terang yang dilalui oleh manusia pada bidang kehidupannya. Dalam konteks pendidikan, kurikulum berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik atau guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta nilai-nilai.⁶⁷ Jadi kurikulum harus dikembangkan dengan bertolak pada kebutuhan dan minat peserta didik. Materi ajar dipilih sesuai dengan minat dan kebutuhannya. Dimana peserta didik menempati posisi sebagai subyek pendidikan, dalam arti ia menempati tempat utama dalam pendidikan.⁶⁸

Kurikulum adalah sejumlah pengalaman belajar yang dicanangkan dibawah tanggungjawab sekolah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.⁶⁹ Dalam ruang lingkup yang lebih luas definisi kurikulum adalah program dan pengalaman belajar serta hasil-hasil belajar yang diterapkan, diformulasikan melalui pengetahuan dan kegiatan yang tersusun secara sistematis, diberikan kepada siswa dibawah tanggungjawab sekolah untuk membantu pertumbuhan atau perkembangan pribadi dan kompetensi sosial peserta didik.⁷⁰ Sebagaimana yang dikemukakan oleh DEPAG mengenai karakteristik Madrasah unggulan

⁶⁶ Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta, DEPAG: 2005), hal. 50.

⁶⁷ Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam* (Jakarta: Raja Grafindo, 2005), hal. 1.

⁶⁸ *Ibid*, hal. 4.

⁶⁹ Piet Sahertian, *Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hal. 28.

⁷⁰ H. Jalaluddin, *Teologi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo, 2001), hal. 152.

khususnya kurikulumnya, dikembangkan secara lokal dengan melibatkan semua komponen Madrasah termasuk siswa. Jadi Madrasah benar-benar memperhatikan keterlibatan seluruh komponen Madrasah dalam penyusunan kurikulum dengan maksud agar potensi yang dimiliki oleh lembaga dapat berfungsi secara efektif, dan juga dengan kurikulum yang dikembangkan sendiri akan membawa konsekuensi bagi pengembang untuk melaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut H.A.R Tilaar yang dikutip oleh Jalaluddin, dalam pelaksanaan kurikulum menuju keberhasilan sebuah lembaga pendidikan ditunjang oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Tersedianya tenaga pengajar (guru) yang berkompeten
- b. Tersedianya fasilitas fisik atau fasilitas belajar yang memadai dan menunjang
- c. Tersedianya fasilitas bantu untuk proses belajar mengajar
- d. Adanya tenaga penunjang pendidikan, seperti tenaga-tenaga administrasi, pembimbing, pustakawan dan laboratoran.
- e. Tersedianya dana yang memadai
- f. Manajemen yang efisien
- g. Terpeliharanya budaya yang menunjang, seperti misalnya konsep wawasan wiyata mandala
- h. Kepemimpinan pendidikan⁷¹

⁷¹ *Ibid*, hal. 177.

Suatu kurikulum harus memiliki kesesuaian atau relevansi yang meliputi dua hal, yakni: *Pertama*, kesesuaian antara kurikulum dengan tuntutan, kebutuhan, kondisi, dan perkembangan masyarakat. *Kedua*, kesesuaian antar komponen-komponen kurikulum, yaitu tujuan, proses yang sesuai dengan isi dan tujuan, demikian juga evaluasi sesuai dengan proses, isi dan tujuan kurikulum.⁷² Berikut akan dijelaskan komponen-komponen yang harus ada dalam kurikulum:

a. Tujuan

Tujuan memiliki peran yang sangat penting, yaitu sebagai pengarah bagi semua kegiatan pengajaran dan mewarnai komponen kurikulum lainnya.

b. Bahan ajar

Siswa belajar dalam bentuk interaksi dengan lingkungannya. Lingkungan, orang-orang, alat-alat, ide dan juga buku-buku penunjang, itulah yang dimaksud dengan bahan ajar.

c. Strategi mengajar

Setelah bahan ajar terkumpul, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi yang tepat, guna diaplikasikan pada proses belajar mengajar.

d. Media mengajar

Media mengajar merupakan segala macam bentuk perangsang dan alat yang disediakan guru untuk mendorong siswanya belajar secara aktif.

e. Evaluasi pengajaran

⁷² Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek* (Bandung: Rosda Karya, 2005), hal. 102.

Evaluasi ditujukan untuk menilai pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan serta menilai proses pelaksanaan mengajar secara keseluruhan.

f. Penyempurnaan pengajaran

Hasil-hasil evaluasi, baik evaluasi hasil belajar maupun evaluasi pelaksanaan mengajar secara keseluruhan merupakan umpan balik bagi penyempurnaan-peyempurnaan lebih lanjut. Apa saja yang harus disempurnakan disesuaikan dengan hasil evaluasi, manakah yang harus diprioritaskan dan yang harus mendapat penyempurnaan terlebih dahulu.⁷³

C. Manajemen Personalia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan

1. Pelaksanaan Manajemen Personalia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan

Pelaksanaan manajemen personalia yang baik adalah yang mampu melaksanakan seluruh fungsi yang ada pada manajemen, baik itu yang sifatnya umum maupun khusus pada manajemen personalia, seperti yang dikemukakan didepan, bahwa fungsi manajemen secara umum ada empat, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Sedangkan untuk manajemen personalia sendiri ada 7, yaitu perencanaan, perekrutan, pengembangan, penempatan (*job analysis*), promosi mutasi dan pemberhentian, kompensasi serta yang terakhir adalah evaluasi. Dan secara rinci pelaksanaan dari masing-masing fungsi tersebut agar tujuan lembaga dapat terujud akan dijelaskan berikut:

a. Perencanaan

⁷³ *Ibid*, hal.103-112.

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. Didalamnya terkandung kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kependidikan.⁷⁴ Misalnya untuk menentukan tenaga pendidik, harus didasarkan pada tujuan lembaga yang sudah terencana sejak awal, jadi haruslah benar-benar yang profesional dan benar-benar memiliki kompetensi dan *skill* yang tinggi. Jadi disini peran manajer pendidikan untuk membuat ramalan bagi kebutuhan lembaga kedepan sangat dibutuhkan.

b. Pengadaan Pegawai

Perekrutan atau penarikan tenaga, baik itu tenaga edukatif maupun non edukatif juga harus benar-benar didasarkan pada kebutuhan lembaga, dengan mengembalikan kebutuhan pada tujuan awal lembaga. Proses rekrutmen ini penting karena kualitas organisasi akan tergantung pada personalia yang ada didalamnya. Dan agar Madrasah unggulan dapat terwujud, maka alangkah baiknya jika Madrasah juga melihat karakteristik Madrasah unggulan terutama yang berhubungan dengan kualifikasi para pegawainya, sehingga akan diperoleh para personel yang sesuai dengan kebutuhan Madrasah unggulan.

Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan. Adapun tujuan dari rekrutmen ini adalah:

⁷⁴ Made Pidarta, *op.cit.* hal. 122.

- 1) menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja
- 2) meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien
- 3) membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang *underqualified* atau *overqualified*
- 4) mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat
- 5) memenuhi kewajiban organisasi melaksanakan program pemerataan kesempatan kerja
- 6) mengidentifikasi dan menyiapkan calon-calon tenaga kerja yang potensial
- 7) meningkatkan efektivitas organisasi dan individu baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek
- 8) menilai efektivitas berbagai teknik dan lokasi rekrutmen⁷⁵

Kemudian langkah selanjutnya adalah mengadakan seleksi terhadap calon pegawai. Proses seleksi ini penting karena melalui proses ini akan diperoleh tenaga yang mempunyai kemampuan yang tepat, yang benar-banar unggul sesuai dengan yang diperlukan organisasi. Adapun langkah-langkah dalam proses seleksi ini adalah sebagai berikut:

- 1) penerimaan pendahuluan pelamar
- 2) tes-tes seleksi (tes tulis maupun wawancara)
- 3) pemeriksaan referensi
- 4) evaluasi medis (tes kesehatan)

⁷⁵ Burhanuddin, Dkk. *Manajemen Pendidikan* (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), hal. 74.

- 5) wawancara akhir
- 6) keputusan penerimaan⁷⁶

c. Penempatan

Sedangkan penempatan berhubungan dengan upaya untuk menjamin bahwa kebutuhan-kebutuhan jabatan dan karakteristik organisasi sangat cocok dengan ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan, kemampuan dan preferensi minat dan kepribadian yang dimiliki pegawai maupun calon pegawai. Penempatan ini dilakukan setelah terjadi proses rekrutmen dan juga seleksi. Penempatan harus diawali dengan analisis yang tepat, siapa dan pada posisi apa seorang pegawai tersebut ditempatkan. Sehingga diharapkan dengan penempatan yang sesuai seorang pegawai akan dapat bekerja dengan penuh perhatian dan konsentrasi. Dan implikasi dari tepatnya penempatan personil adalah tercapainya tujuan lembaga yang sudah dicanangkan sejak awal.

d. Pengembangan

Sebagai suatu organisasi yang tumbuh, lembaga pendidikan selalu membutuhkan perhatian ke dalam, yaitu terhadap dirinya sendiri. Perhatian itu tertuju kepada usaha mempertahankan kelangsungan hidup, peningkatan dan agen pembaharuan. Salah satu aktifitas untuk mencapai usaha tersebut ialah dengan jalan melakukan pengembangan personalia pendidikan. Pengembangan ini

⁷⁶ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hal. 62.

terutama untuk mencegah pemakaian pengetahuan yang sudah usang dan pelaksanaan tugas yang sudah ketinggalan jaman.⁷⁷

Program pelatihan dan pengembangan ini dapat dilaksanakan dalam model *on the job training* dan juga *off the job training*. *On the job training* adalah pelatihan yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman langsung dalam bekerja di organisasi tertentu. Segenap pengalaman yang diberikan difokuskan kepada jenis pekerjaan atau jabatan yang ditangani. Model ini bisa dilaksanakan secara formal maupun informal oleh organisasi dalam rangka membina stafnya. Sedangkan *off the job training* adalah model pelatihan di luar jabatan yang dilaksanakan secara formal misalnya melalui kursus-kursus, pendidikan dan pelatihan, ataupun *workshop*.

e. Promosi, mutasi dan pemberhentian

Promosi, mutasi dan pemberhentian ini sangat erat kaitannya dengan kinerja yang ditunjukkan personalia dan juga hasil evaluasi yang dilakukan oleh manajer personalia maupun tim yang telah terbentuk guna melakukan evaluasi. Lembaga pendidikan harus benar-benar selektif ketika mengadakan promosi, mutasi maupun pemberhentian, kecuali jika memang telah habis masa jabatannya atau pensiun. Jangan sampai setelah mengadakan ketiga rangkaian kegiatan tersebut ada unsur penyesalan karena kurang telitian pihak lembaga.

f. Kompensasi

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, akan tetapi menjadi paling penting bagi karyawan maupun organisasi

⁷⁷ Made Pidarta, *op. cit.* hal. 123.

itu sendiri. Karena dengan adanya kompensasi ini para karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja. Namun pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional.

Kegiatan kompensasi ini meliputi pada kegiatan-kegiatan:

- 1) mengadministrasikan gaji atau upah dan insentif atas dasar penilaian pekerjaan
- 2) menyediakan sistem pembayaran gaji berdasarkan prestasi
- 3) mengadministrasikan tunjangan pendapatan tambahan dari organisasi dimana karyawan itu bekerja

Sedangkan tujuan dari kompensasi ini adalah:

- 1) menarik perhatian tenaga kerja yang potensial dan bermutu.
- 2) mempertahankan tenaga kerja yang berdedikasi tinggi.
- 3) membangkitkan semangat kerja staff.
- 4) mengadministrasikan sistem pembayaran gaji, upah dan insentif lainnya secara legal.⁷⁸

g. Evaluasi

Evaluasi erat kaitannya dengan penilaian terhadap personalia itu sendiri, baik itu mengenai keaktifannya untuk terlibat dalam berbagai kegiatan lembaga maupun kinerja yang ditunjukkan. Sehingga akan dapat ditarik kesimpulan mengenai produktifitas dari seorang staff. Untuk memudahkan pekerjaan manajer

⁷⁸ Burhanuddin, Dkk. *op.cit.* hal. 78.

yang menyangkut personalia, dapat dibuat kartu-kartu pribadi untuk setiap anggota organisasi.⁷⁹ Berikut contoh kartu pribadi tersebut⁸⁰:

1. Identitas diri:	
Nama	Tanda-tanda khusus
NIP	Agama
Tanggal lahir	Satus Perkawinan
Tempat lahir	Alamat Rumah
Jenis kelamin	Telepon
2. Pengalaman kerja:	
Riwayat pekerjaan sebelumnya	
Tempat bekerja sekarang	
Mulai bekerja	
Bekerja sebagai	
Status kepegawaian	
3. Perkembangan pangkat/golongan dan jabatan:	
Pangkat	Jabatan struktural
Golongan	Jabatan lain-lain
4. Perkembangan pribadi, prestasi dan cara kerja	
Faktor-faktor yang dinilai	
Efektifitas kerja	
Efisiensi kerja	
5. Perkembangan pendidikan dan latihan	
Pendidikan, ijazah dengan skornya	
Latihan, sertifikat dengan skornya	
Keahlian/bakat	
Kreatifitas	
Tanda-tanda penghargaan	

2. Faktor pendukung dan penghambat Manajemen personalia dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan

a. Faktor pendukung

Banyak potensi yang patut dikembangkan untuk mendukung pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan, diantaranya adalah:

- 1) Kepala Madrasah yang profesional

⁷⁹ Made Pidarta, *op.cit.* hal. 145-146.

⁸⁰ *Ibid*, hal. 146.

- 2) Guru dengan kompetensi yang sangat tinggi
- 3) Memiliki visi dan misi yang jelas, dan semua warga memiliki komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya.
- 4) Lingkungan Madrasah yang kondusif, dan ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai.
- 5) Jaringan organisasi yang kuat. Dengan tidak mendasarkan kerja secara hierarkis , tetapi lebih bersifat kekeluargaan.
- 6) Kurikulum yang jelas, yang sesuai dengan konteks lingkungan, karena pengembangan kurikulum sekarang menjadi hak penuh Madrasah.
- 7) Evaluasi pembelajaran yang terprogram
- 8) Peran dan keterlibatan orang tua yang intens, terhadap semua kegiatan Madrasah. Sehingga akan terjadi keterbukaan antara pihak Madrasah dengan wali siswa.
- 9) Adanya kebijakan pemerintah yang selalu menghendaki perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Dengan adanya beberapa faktor pendukung tersebut diharapkan semua konsep perencanaan pendidikan dalam suatu lembaga dapat terealisasi dengan baik, sehingga harapan untuk menjadi suatu Madrasah Unggulan benar-benar akan dapat terwujud. Karena suatu Madrasah dapat dikatakan unggul jika seluruh komponen lembaga pendidikan dapat bekerja dengan baik, serta mampu menghasilkan *output* yang memuaskan dan dapat bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya. Karena salah satu barometer

bagi sekolah unggulan adalah *output* yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan. Dan untuk menghasilkan *output* yang baik dibutuhkan kerjasama yang sangat solid dari seluruh personalia yang ada dalam lembaga pendidikan, baik itu tenaga kependidikan maupun tenaga administratif untuk mengelola lembaga pendidikan tersebut, mulai dari perencanaan kurikulum hingga perencanaan administratif semua harus berjalan seimbang dan dapat dipertanggungjawabkan kepada lembaga pendidikan dan juga masyarakat.

b. Faktor Penghambat

Tentu saja pelaksanaan manajemen personalia ini tidak serta merta dapat berjalan dengan mudah, terlebih untuk mewujudkan Madrasah unggulan yang sekarang sudah banyak diminati oleh masyarakat sebagai tempat untuk menyekolahkan putra-putri mereka dengan harapan akan memperoleh dua bidang keilmuan sekaligus yakni ilmu agama dan ilmu umum. Secara umum ada banyak faktor yang masih menjadi penghambat bagi pelaksanaan manajemen personalia ini, diantaranya adalah:

- 1) Kesulitan dalam meramalkan, yaitu seorang perencana akan sulit membuat ramalan yang tepat untuk masa mendatang. Karena keadaan mendatang tidak menentu dan sulit diramalkan. Hal ini bisa saja berkaitan dengan kebutuhan tenaga dan ketrampilan yang dimiliki.
- 2) Kesulitan dalam dana, pembiayaan adalah hal yang sangat klasik yang selalu menimpa hampir seluruh kegiatan organisasi. Karena jika dalam

meramalkan sudah terdapat kendala otomatis dalam pembiayaanpun juga sulit diramalkan.

- 3) Kesulitan dalam memperoleh data dan informasi, jika hanya mengandalkan informasi yang sifatnya administratif dan hanya berdasarkan berita saja, maka hal ini bisa saja tidak akurat, akan tetapi harus dengan penelitian, karena menyangkut tenaga ahli dan juga pembiayaan yang dibutuhkan.
- 4) Kurang jelasnya tujuan yang ingin dicapai, yaitu visi dan misi yang masih belum fokus, sehingga akan menyebabkan hambatan yang sangat serius bagi pelaksanaan manajemen personalia ini, karena kinerja para personil ini akan terkesan apa adanya tanpa dibarengi semangat untuk mewujudkan tujuan.⁸¹

Namun bagi lembaga pendidikan yang memilliki etos kerja dan budaya untuk maju tinggi, tentu saja hambatan ini justru akan menjadi pemacu semangat untuk terus berbenah diri manjadi lebih baik, sehingga harapan untuk menjadi Madrasah unggulan dapat terwujud.

⁸¹ Piet Sahertian, *op.cit.* hal. 302-303.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, hal ini diambil karena dalam penelitian ini berusaha menelaah fenomena social dalam suasana yang berlangsung secara wajar atau alamiah, bukan dalam kondisi terkendali atau laboratories.

Menurut Bogdan dan Taylor, mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.⁸²

Adapun indikasi dari model penelitian ini yang membedakan dengan jenis penelitian lainnya adalah sebagai berikut:

1. Adanya latar alamiah
2. Manusia sebagai alat atau instrument
3. Metode kualitatif
4. Analisis data secara induktif
5. Teori dari dasar (*Grounded Theory*)
6. Deskriptif
7. Lebih mementingkan proses dari pada hasil

⁸² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), hal. 3.

8. Adanya batas yang ditentukan oleh fokus
9. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data
10. Desain yang bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.⁸³

Dengan demikian karena data yang diperoleh berupa kata-kata atau tindakan, maka jenis penelitian yang peneliti gunakan adalah jenis penelitian deskriptif. Yakni jenis penelitian yang hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi atau berbagai variabel. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Lexy Moleong, bahwa jenis penelitian deskriptif adalah merupakan penelitian yang datanya dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka.⁸⁴

Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*); disebut juga sebagai metode *etnographi* karena hanya pada arahnya metode ini lebih banyak digunakan untuk bidang antropologi budaya, disebut metode penelitian kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya bersifat kualitatif.⁸⁵ Dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Teknik pengumpulan datanya bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan/simultan.⁸⁶

⁸³ *Ibid*, hal. 8-13.

⁸⁴ *Ibid*, hal. 6.

⁸⁵ Sugiono, Dr., *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), Hlm. 9.

⁸⁶ *Ibid.*, hal. 10.

Oleh karena itu penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih pada makna.

Kriteria pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna dibalik yang terlihat dan terucap tersebut.⁸⁷

Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan pada saat penelitian dilapangan.⁸⁸ Oleh karena itu peneliti membiarkan permasalahan-permasalahan muncul atau dari data dibiarkan terbuka untuk interpretasi. Kemudian data dihimpun dengan pengamatan yang seksama, meliputi deskripsi yang mendetail disertai catatan-catatan hasil wawancara yang mendalam (interview), serta hasil analisis dokumen dan catatan-catatan. Berdasarkan penguraian diatas penggunaan data kualitatif dapat menghasilkan data deskriptif tentang pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.

B. Kehadiran Peneliti.

Ciri khas pendekatan penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peran penelitalah yang menentukan

⁸⁷ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), Hlm. 2.

⁸⁸ *Ibid.*, hal. 3.

keseluruhan skenarionya.⁸⁹ Sehingga instrument utamanya adalah peneliti sendiri.

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai pengamat penuh, dengan kata lain peneliti tidak termasuk sebagai guru, pegawai ataupun sebagai siswa di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri, adapun pimpinan (dalam hal ini kepala sekolah), pegawai, guru dan siswa merupakan subyek yang diteliti.

C. Lokasi Penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri. Madrasah ini berada di Jl Sunan Ampel No. 12, Desa Ngronggo Kodya Kediri. Berada di kawasan yang padat dan berdampingan dengan lembaga pendidikan lainnya, karena disekitar lokasi ini banyak juga sekolah-sekolah lain, bahkan juga STAIN, dan MAN 2 Kodya Kediri.

Meskipun lokasi Madrasah ini agak jauh dari ibu kota kabupaten, namun banyak siswanya yang berasal dari kabupaten, dan juga banyak siswa yang berasal dari luar kota. Adapun pemilihan lokasi didasarkan atas beberapa hal, yaitu:

1. Peneliti sudah mengetahui lokasi dan situasi Madrasah tersebut dengan baik.
2. Madrasah tersebut memiliki banyak prestasi baik ditingkat kota, propinsi maupun Nasional, baik akademik maupun non akademik.

⁸⁹ *Ibid*, hal. 56.

3. Siswa yang masuk tidak hanya mereka yang berasal dari golongan menengah keatas, akan tetapi dari semua golongan ekonomi dan sosial.
4. Madrasah ini mampu membebaskan seluruh siswa-siswinya dari iuran dalam bentuk apapun.
5. Outputnya mampu sejajar (berkompetisi) dengan pendidikan umum yang setingkat.
6. Dari opini masyarakat yang sudah menyekolahkan putra putri mereka ke lembaga ini.

D. Sumber Data.

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data-data dapat diperoleh.⁹⁰ Berkaitan dengan hal itu pada bagian ini jenis datanya dibagi kedalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto dan statistik.⁹¹ Sumber data itu menunjukkan asal informasi.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sumber data primer

Sumber data primer adalah data-data yang langsung diterima dari sumber utama, dalam hal ini adalah semua pihak yang terkait dengan obyek yang dijadikan penelitian, terutama kepala Madrasah. Data primer ini antara lain adalah bagaimana proses perencanaan personalia yang ada

⁹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hal. 107.

⁹¹ Lexy Moeloeng, *op-cit.*, hal. 157.

di lembaga tersebut, kemudian juga proses seleksi masuk bagi para pegawai, pengembangan personalia, kompensasi dan juga evaluasi personalia, yang merupakan bagian dari manajemen personalia.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder adalah data-data yang diperlukan guna melengkapi data primer. Dalam hal ini meliputi literatur-literatur yang berhubungan dengan obyek penelitian. Disamping itu data-data sekunder ini juga diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada di MTsN 2 Kodya Kediri, data ini juga sangat diperlukan oleh penulis, karena berguna untuk mengkaji Manajemen Personalia di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kodya Kediri dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan. Data yang akan diperoleh antara lain adalah jumlah guru beserta pangkat dan golongan dalam kedinasan, jumlah karyawan, siswa, prestasi Madrasah dan lainnya.

Dengan adanya kedua sumber tersebut, diharapkan dapat mendeskripsikan tentang pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.

E. Prosedur Pengumpulan Data.

1. Teknik sampling

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian, baik manusia, gejala, nilai test, benda-benda atau peristiwa.⁹²

Sedangkan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti.⁹³ Dalam penelitian ini kami menggunakan teknik *purposive sample* atau sampel bertujuan, yang dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah, akan tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, misalnya alasan keterbatasan waktu, tenaga dan dana. Dalam pengambilan sampel ini ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

- a. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
- b. Subyek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subyek yang paling banyak mengandung ciri yang terdapat pada populasi (*key subjects*).
- c. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.⁹⁴

⁹² Winarno Surachman, *Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode Dan Teknik*, (Bandung: Tarsito, 1990), hal. 93.

⁹³ Suharsimi Arikunto, *op.cit.* hal. 109.

⁹⁴ *Ibid*, hal. 117.

Berdasarkan syarat diatas, maka yang kemudian diambil sebagai sampel yang relevan dalam penelitian ini adalah Kepala Madrasah beserta para PKM dan juga KTU.

2. Prosedur pengumpulan data

a) Metode Observasi.

Metode observasi adalah suatu metode yang digunakan sebagai pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki.⁹⁵ Teknik pengumpulan data dengan observasi apabila digunakan dalam penelitian yang berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gerak-gerak alam dan biasanya responden yang diamati tidak terlalu besar. Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang kondisi fisik, letak geografis, sarana dan prasarana, proses belajar mengajar, kegiatan siswa, dan yang paling pokok adalah kegiatan personalia yang berlangsung di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri. Dengan adanya atau yang dihasilkan dari observasi tersebut, diharapkan dapat mendeskripsikan tentang aktifitas manajemen personalia, dan juga kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai dan juga guru. Serta dapat menggambarkan aktifitas akademik yang dilakukan oleh para siswa dan guru di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.

b) Metode Interview (wawancara).

Metode ini merupakan metode pengumpulan data dengan cara wawancara dan tanya jawab. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila

⁹⁵ Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach*, (Yogyakarta: Andi offset, 1993), hal. 136.

peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.⁹⁶

Metode ini penulis gunakan untuk pengumpulan data tentang pembagian kerja, jumlah pegawai, prosedur rekrutmen pegawai dan juga analisis jabatan yang dilakukan oleh manajer personalia, dalam hal ini adalah kepala Madrasah. Serta untuk mengetahui tingkat kinerja yang sudah ditunjukkan oleh para pegawai didasarkan pada kompensasi yang diberikan oleh organisasi. Selain itu juga untuk mengetahui kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing anggota personalia keadaan guru dan siswa, sarana prasarana, serta data-data lain yang berhubungan dengan skripsi melalui wawancara langsung kepada pihak yang bersangkutan. Para informan yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan, dalam hal ini adalah kepala Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.
2. Staf pengajar dan juga para pegawai administrasi dan karyawan, baik yang berstatus pegawai negeri sipil maupun yang non pegawai negeri sipil.

c) Metode Dokumentasi.

Metode dokumentasi adalah metode mencari data mengenai variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, leger,

⁹⁶ Sugiono, *op-cit.*, hal. 72.

agenda.⁹⁷ Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen biasa berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*Life History*), cerita, biografi, peraturan, kebijakan, dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, seketsa.⁹⁸

Penelitian ini dilakukan dengan cara mencari dokumen-dokumen yang ada ditempat penelitian yaitu meliputi jumlah pegawai beserta jenis pekerjaan, status pegawai, sebagai PNS atau honorer. Struktur organisasi, rencana strategis dari Madrasah dan dokumen-dokumen lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Dalam proses dokumentasi juga dilakukan dengan cara pengambilan foto-foto proses kegiatan penelitian dan juga gambar-gambar yang menunjukkan tentang kondisi obyektif dari obyek penelitian, serta proses kerja para pegawai yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri. Dan juga kegiatan pembelajaran yang ada di Madrasah tersebut yang menunjukkan keunggulan Madrasah.

F. Analisis Data.

Menurut Bodgan & Biklen yang dikutip oleh Moleong analisis data adalah merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasi data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola,

⁹⁷ Suharsimi Arikunto, *op-cit.*, hal. 88.

⁹⁸ Sugiono, *op-cit.*, hal. 82.

mensintesisnya, mencari dan menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁹⁹

Proses pengumpulan data dan analisis data pada prakteknya tidak mutlak dipisahkan. kegiatan itu kadang-kadang berjalan secara bersamaan, artinya hasil pengumpulan data kemudian ditindak lanjuti dengan pengumpulan data ulang. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan dan setelah proses pengumpulan data.

Untuk keperluan menganalisis data dalam penelitian ini digunakan teknik analisis sesuai dengan sifat dan jenis data yang ada, serta tujuan dalam pembahasan dalam skripsi ini, yaitu dengan menggunakan analisis data *deskriptif reflektif thinking*, yaitu cara menganalisa dengan pemikiran logis, teliti, sistematis terhadap semua data yang berhasil dikumpulkan dengan mengidentifikasi, kategorisasi dan interpretasi. Proses analisis data dalam penelitian ini mengandung tiga komponen utama, yaitu:

1. Reduksi Data.

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.¹⁰⁰ Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya. Maka dalam penelitian ini data yang diperoleh dari informan kunci, yaitu kepala sekolah, para

⁹⁹ Lexy Moeloeng, *op-cit.*, hal 248.

¹⁰⁰ Sugiono, *op-cit.*, hal. 92.

guru, dan staf pegawai yang ada di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri, secara sistematis agar memperoleh gambaran yang sesuai dengan tujuan penelitian. Begitupun data yang diperoleh dari informan pelengkap disusun secara sistematis agar memperoleh gambaran yang sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Penyajian Data (*Display Data*).

Dalam hal ini Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiono, mengatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.¹⁰¹ Sedangkan data yang sudah direduksi dan diklasifikasikan berdasarkan kelompok masalah yang diteliti, sehingga memungkinkan adanya penarikan kesimpulan atau verifikasi terhadap pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.

3. Verifikasi (Menarik Kesimpulan).

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.¹⁰² Jadi makna-makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohnya dan kecocokannya yakni yang merupakan validitasnya. Peneliti pada tahap ini mencoba menarik kesimpulan berdasarkan tema untuk menemukan makna dari data yang dikumpulkan. Ketiga analisis

¹⁰¹ *Ibid.*, hal. 95.

¹⁰² *Ibid.*, hal. 99.

tersebut terlibat dalam proses saling berkaitan, sehingga menentukan hasil akhir dari penelitian data yang disajikan secara sistematis berdasarkan tema-tema yang dirumuskan.

G. Teknik Pembahasan

Dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan teknik pembahasan induktif, deduktif dan *reflektif thinking*. Untuk menghindari pelebaran makna, dan juga agar tidak menjauh dari pembahasan.

Berfikir induktif berangkat dari fakta-fakta yang khusus, peristiwa-peristiwa yang kongkret, kemudian dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa yang khusus kongkret itu ditarik generalisasi yang mempunyai sifat umum. Jadi dapat disimpulkan, bahwa penulisan secara induktif ini adalah dari hal-hal yang sifatnya khusus menuju pada hal-hal yang sifatnya umum.¹⁰³

Pembahasan secara deduktif maksudnya adalah berangkat dari fakta yang bersifat umum, kemudian dispesifikasikan menjadi kategori-kategori khusus. Atau dapat dikatakan bahwa penulisan secara deduktif adalah dari hal-hal yang sifatnya umum menuju hal-hal yang sifatnya khusus. Kemudian juga teknik reflektif thinking, yaitu sebagaimana yang diungkapkan oleh Sutrisno Hadi dalam bukunya "*Metodologi Research*", berfikir reflektif yaitu dengan cara mengkombinasikan cara berfikir induktif dan cara berfikir deduktif.¹⁰⁴

¹⁰³ Sutrisno Hadi *Metodologi Research jilid 1* (Yogyakarta: Andi Offset, 1993), hal. 42.

¹⁰⁴ *Ibid*, hal. 42.

H. Pengecekan Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data dilakukan agar memperoleh hasil yang valid dan dapat dipercaya oleh semua pihak. Berkaitan dengan masalah ini, teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Memperpanjang atau tidak tergesa-gesa dalam membawa data tersebut sebelum tercipta raport kegiatan dilapangan. Perpanjangan waktu penelitian diperlukan apabila dalam memperoleh data masih ada unsur keraguan oleh karena dilapangan terjadi unsur manipulasi oleh pihak informan kunci atau pihak lainnya.
2. Melakukan observasi secara terus menerus dan sungguh-sungguh dalam waktu tertentu, sehingga informasi yang diperoleh dapat semakin rinci dan mendalam yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Langkah ini dilakukan secara terus menerus dan peneliti terjun langsung kelapangan dan memperhatikan kegiatan belajar mengajar.
3. Melakukan teknik triangulasi, dimana teknik ini dilakukan dengan cara memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan sebagai pembanding terhadap data. Teknik triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemerisaan melauai sumber lain. Hal ini dapat dicapai dengan jalan:
 - a. membandingkan data hasil wawancara dengan hasil obsevasi dilapangan.

- b. membandingkan data hasil wawancara dari informan lainnya. Cross check data ini terutama dilakukan terhadap data yang memperlihatkan ketidaksesuaian, bahkan bertolak belakang.
4. Pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analisis dengan rekan-rekan sejawat. Maksud dilakukannya diskusi ini adalah agar peneliti tetap terbuka dan jujur.¹⁰⁵

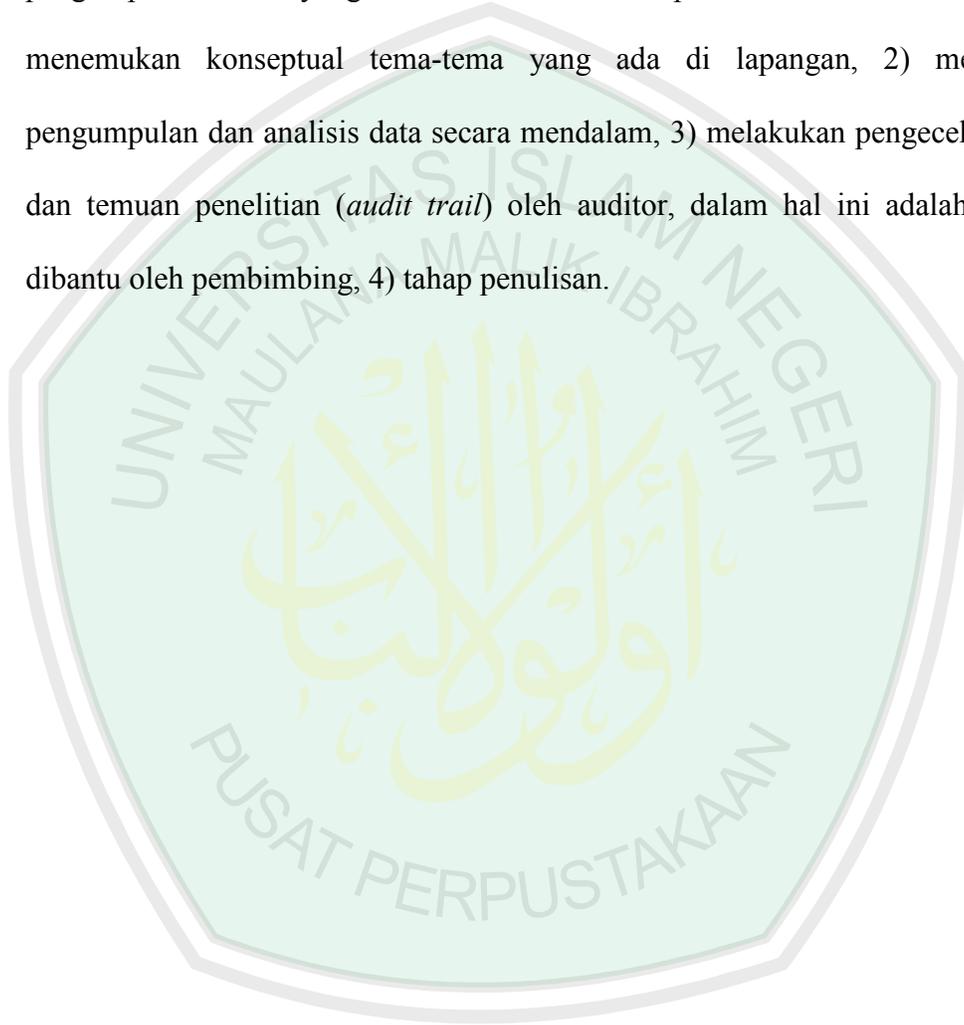
I. Tahap-tahap Penelitian

Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif didesainnya secara *sirkuler*, maka penelitian ini menggunakan tiga tahapan. *Pertama*, tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun pra-proposal penelitian yang bersifat tentatif dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan. Tahap ini meliputi: 1) mencari isu-isu umum yang unik dalam penyelenggaraan manajemen pada Madrasah, 2) mengkaji sejumlah literatur yang relevan dengan manajemen personalia dan Madrasah unggulan, 3) mengadakan studi orientasi pada obyek, subyek yang akan diteliti untuk mengumpulkan data sementara secara umum, 4) konsultasi dengan pembimbing untuk perbaikan dan persetujuan.

Kedua, tahap eksplorasi umum dengan melakukan: 1) konsultasi, wawancara dan perijinan pada Madrasah yang bersangkutan yang menjadi obyek penelitian, 2) konsultasi dengan pembimbing untuk perbaikan dan persetujuan.

¹⁰⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2002. Hal. 175-179.

Ketiga, tahapan eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil atau temuan penelitian. Tahap eksplorasi terfokus ini meliputi: 1) tahap pengumpulan data yang dilakukan secara terperinci dan mendalam guna menemukan konseptual tema-tema yang ada di lapangan, 2) melakukan pengumpulan dan analisis data secara mendalam, 3) melakukan pengecekan hasil dan temuan penelitian (*audit trail*) oleh auditor, dalam hal ini adalah penulis dibantu oleh pembimbing, 4) tahap penulisan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PAPARAN DATA

A. Latar Belakang Objek Penelitian

1. Letak Geografis

Secara geografis MTsN 2 Kota Madya Kediri berada di Desa Ngronggo Kota Madya Kediri dalam kawasan yang lingkungannya cukup baik dan strategis untuk satu lembaga pendidikan, sebab situasi dan kondisi sekitarnya amat mendukung bagi ketenangan berlangsungnya proses belajar mengajar. Letaknya agak jauh dari keramaian arus lalu lintas kendaraan besar dan mudah terjangkau. Lapangan milik desa yang tepat terletak di depan sekolah merupakan prasarana yang cukup memadai untuk kegiatan olah raga siswa yang penggunaannya diizinkan oleh pemerintah desa. Diseputar lokasi juga sudah ada lembaga-lembaga sekolah yang lain dan perkantoran serta masjid. Di sebelah selatannya Kantor Peradilan Agama dan KUD Prasajo, ada MAN 2, IAIN Sunan Ampel Kediri, arah selatan lagi SMU 6 dan SMP 7 Kediri. Disamping itu disekitar Madrasah ini kini sudah banyak toko-toko yang menyediakan berbagai macam kebutuhan pendidikan para siswa, misalnya saja foto copy, alat-alat tulis, buku dan lainnya, meskipun di dalam lingkungan Madrasah sendiri sudah disediakan.

Luas seluruh areal tanah yang ditempati ± 5000 m² yang berbatasan dengan :

- a. Sebelah timur jalan kampung dan lapangan olah raga desa Ngronggo.
- b. Sebelah barat perumahan rakyat.
- c. Sebelah utara perumahan rakyat juga.
- d. Sebelah selatan kebun dan perumahan rakyat.

Saat ini areal tanah makin berkembang berkat kerja sama dengan masyarakat melalui BP-3 sehingga luasnya bertambah \pm 1400 m² kearah selatan. Rencana penambahan areal ini untuk pembangunan aula dan gedung perpustakaan. Dengan demikian MTsN 2 Kota Madya Kediri akan menjadi *representative* sebagai lembaga pendidikan di bawah Departemen Agama yang dapat diperhitungkan eksistensinya di Kota Madya Kediri.

2. Sejarah berdirinya MTsN 2 Kota Madya Kediri

Keberadaan MTsN 2 Kota Madya Kediri berawal dari kebijakan pemerintah, dalam hal ini Departemen Agama pada tahun 1978 menetapkan tentang jenjang pendidikan di lingkungan Departemen Agama ini antara tingkat SLTA dengan SLTP. Maka seluruh sekolah dinas di bawah Departemen Agama utamanya PGA yang tadinya bernama PGAN 6 tahun dihapus menjadi 3 tahun (SLA Kejuruan) untuk mempersiapkan kader guru agama. Karena itu siswa kelas 1,2,3 yang ada saat itu dialokasikan ke Madrasah Tsanawiyah. Dengan demikian berdasarkan SK Menag. No. 16/1978 tanggal 16 Maret 1978 PGA 6 tahun Kediri kelas 1, 2 dan 3 menjadi MTsN 2 Kota Madya Kediri. Adapun Penerimaan Siswa Baru MTsN 2 Kota Madya Kediri baru dimulai tahun pelajaran 1979/1980 dan STTB MTsN 2 Kota Madya Kediri didistribusikan

pertama kali pada tahun 1978/1979 yang siswanya berasal dari PGAN 6 Tahun Kediri, dengan nomor induk 3843 dimutasikan menjadi nomor induk MTsN 2 Kota Madya Kediri nomor 01 atas nama *Haliman*.

Kepala MTsN 2 Kota Madya Kediri yang pertama dijabat oleh seorang guru senior waktu itu dengan SK Kanwil Depag. Jawa Timur beliau adalah Bapak Damin Damanhuri, BA (purna tugas tahun 1983). Masa jabatan beliau sejak tahun 1978 sampai tahun 1983.

Dalam periode itu prasarana belajar siswa masih berada dibawah satu atap dengan PGAN Kediri untuk sementara waktu, tepatnya di Jl. Letjend Suprpto 58 Kediri. Namun secara bertahap sejak tahun 1987 dibawah kepemimpinan Bapak Murdani telah berhasil mengupayakan satu bidang tanah untuk lokasi gedung baru MTsN 2 Kota Madya Kediri atas bantuan Bapak H. Soelaeman atau carik (Sekertaris Desa) Ngronggo yang kala itu menjabat sebagai ketua BP-3. dan baru pada tahun 1991 secara resmi lokal yang dapat dibangun sudah dapat menampung seluruh siswa.

Kemudian menjadi lebih sempurna keadaannya pada waktu MTsN 2 Kota Madya Kediri dipimpin oleh Bapak Drs. H. Ismudji (1991-1995) beliau sudah berhasil mengupayakan penambahan lokal belajar sehingga seluruh siswa masuk pagi seluruhnya sejak tahun pelajaran 1994/1995.

Masing-masing kepala dalam periodenya memiliki dedikasi yang tinggi dalam mengupayakan pengembangan prasarana fisik serta peningkatan akademis anak didik patut dihargai.

Sudah tentu dampak positifnya amat dirasakan bagi kemajuan dalam peningkatan kualitas edukatif dan akademis. Dengan demikian peningkatan kualitas siswapun menampakkan hasilnya. Setiap tahun MTsN 2 Kota Madya Kediri sangat diminati oleh sejumlah besar calon-calon siswa yang berasal dari MI dan SD diseputar wilayah Kediri, sehingga perlu dilaksanakan seleksi yang ketat, disesuaikan dengan lokal gedung yang dapat menampung mereka. Sampai saat ini lokal kelas yang dipakai untuk proses belajar mengajar atau PBM sebanyak 24 lokal. Masing-masing tingkat kelas paralel ada 8, pada periode ke IV dibawah pimpinan Bapak Husein Aw, S.Pd (1995-2002) berhasil pula merampungkan 2 lokal belajar di lantai 2, maka jumlah lokal yang ada sekarang ini sebanyak 26 ruangan.

Dua ruang sisa digunakan untuk praktikum IPA, Biologi (laboratorium), dan untuk perpustakaan. Ruang-ruang yang perlu dicukupi keberadaannya untuk berbagai kegiatan pendukung PBM dan kegiatan akademis di MTsN 2 Kota Madya Kediri akan terus disempurnakan. Selain laboratorium dan perpustakaan juga sudah ditata pada periode ke 4 ini satu ruang BP dan dibangun ruang kegiatan OSIS, Kopsis, ruang guru, khusus ibu-ibu guru, gudang alat-alat olah raga dan renovasi 2 bedak kantin dan ruang beras guru dan karyawan.

Walaupun demikian ada obsesi selain dari kepala Madrasah, juga didukung oleh pengurus BP-3 agar MTsN 2 Kota Madya Kediri menjadi yang terbaik, maka perlu mempunyai aula dan gedung perpustakaan sendiri. Dengan

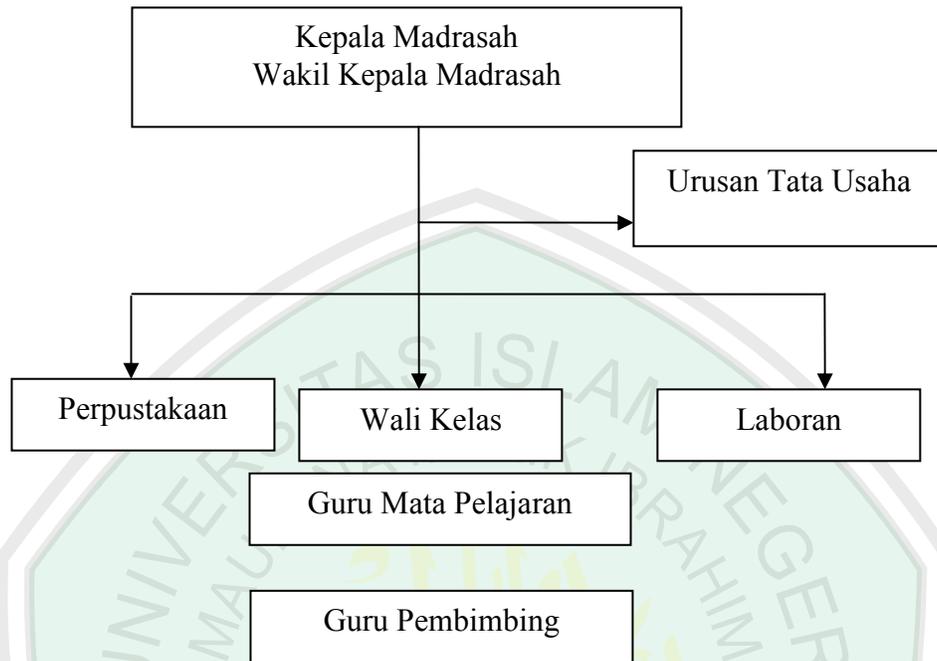
demikian mulai tahun pelajaran 1996/1997 atas dasar keputusan rapat pleno BP-3 dengan anggota seluruhnya sebanyak 140 orang telah disetujui secara aklamasi diadakan gerakan wakaf untuk pembebasan tanah seluas 140 ru (1960 m²) disebelah selatan areal yang sudah dimiliki MTsN 2 Kota Madya Kediri. Dan sehingga dapat dilihat sebagaimana sekarang sudah terealisasi dengan baik. Semua berkat kerjasama dari seluruh elemen sekolah yang memiliki visi yang sama, yaitu ingin memajukan Madrasah.

3. Struktur Organisasi MTsN 2 Kota Madya Kediri

Ada dua macam struktur organisasi MTsN Kota Madya Kediri, sebagaimana yang telah ditetapkan secara umum, baik oleh DEPAG melalui buku petunjuk dan juga yang diberikan oleh Diknas.

- a. Struktur organisasi MTsN 2 Kota Madya Kediri berdasarkan fungsi dan jabatan dapat dilihat pada table dibawah ini

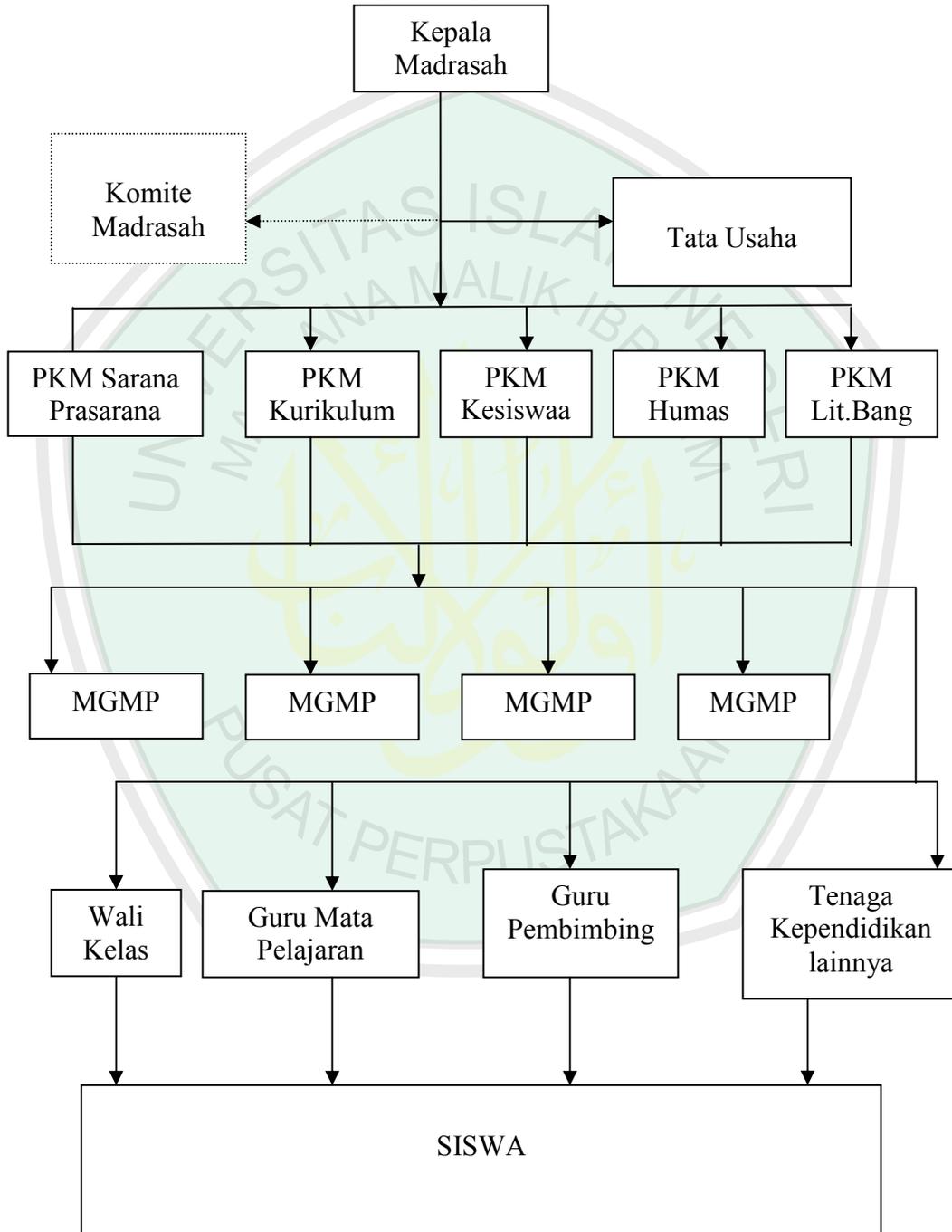
**TABEL I : STRUKTUR ORGANISASI MTsN 2 KOTA MADYA KEDIRI
BERDASARKAN FUNGSI DAN JABATAN**



Sumber: RPM/RPS MTsN 2 Kediri 2006/2007

b. Struktur MTsN 2 Kota Madya Kediri secara operasional.

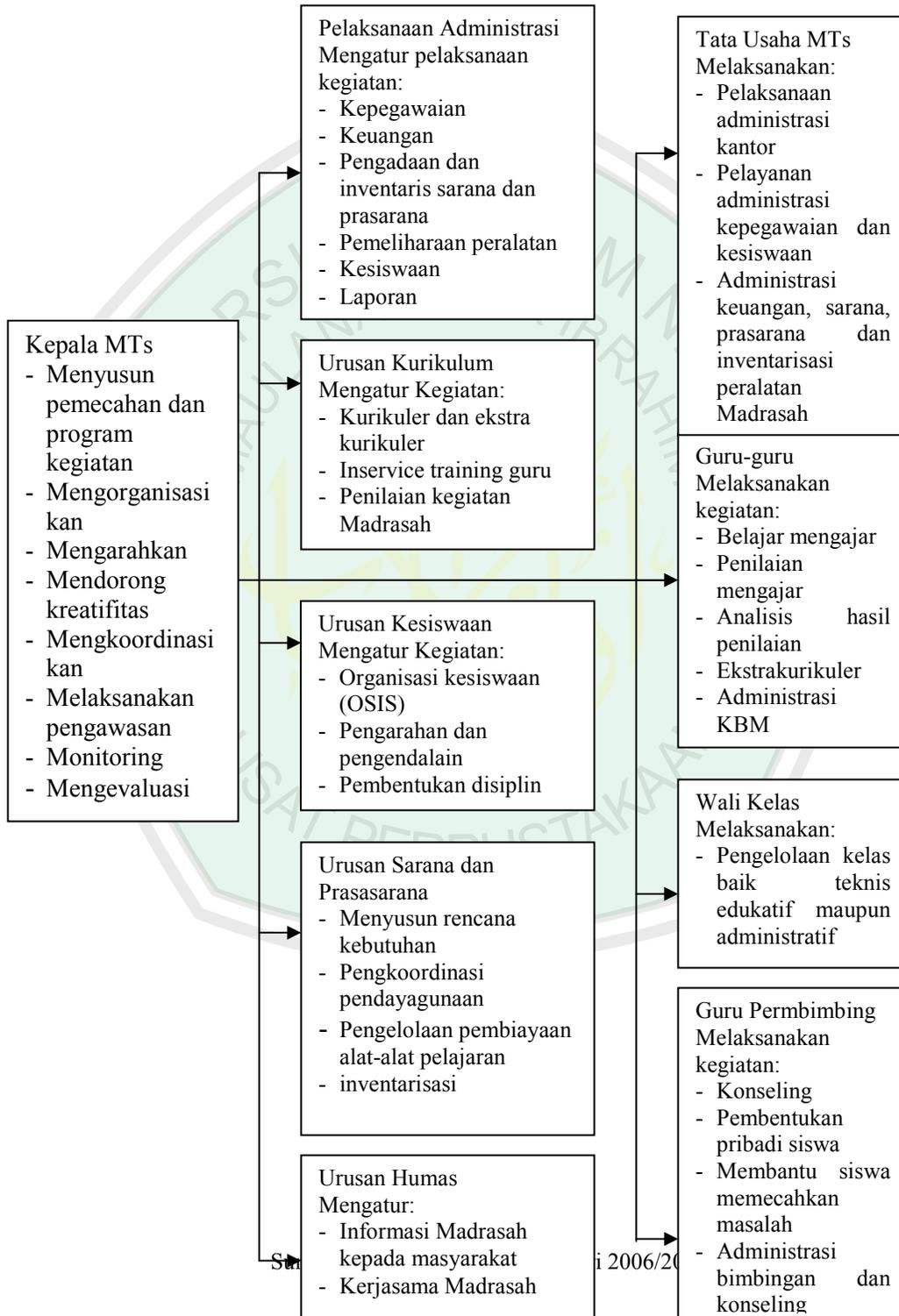
**TABEL II : STRUKTUR ORGANISASI MTSN 2 KOTA MADYA KEDIRI
SECARA OPERASIONAL**



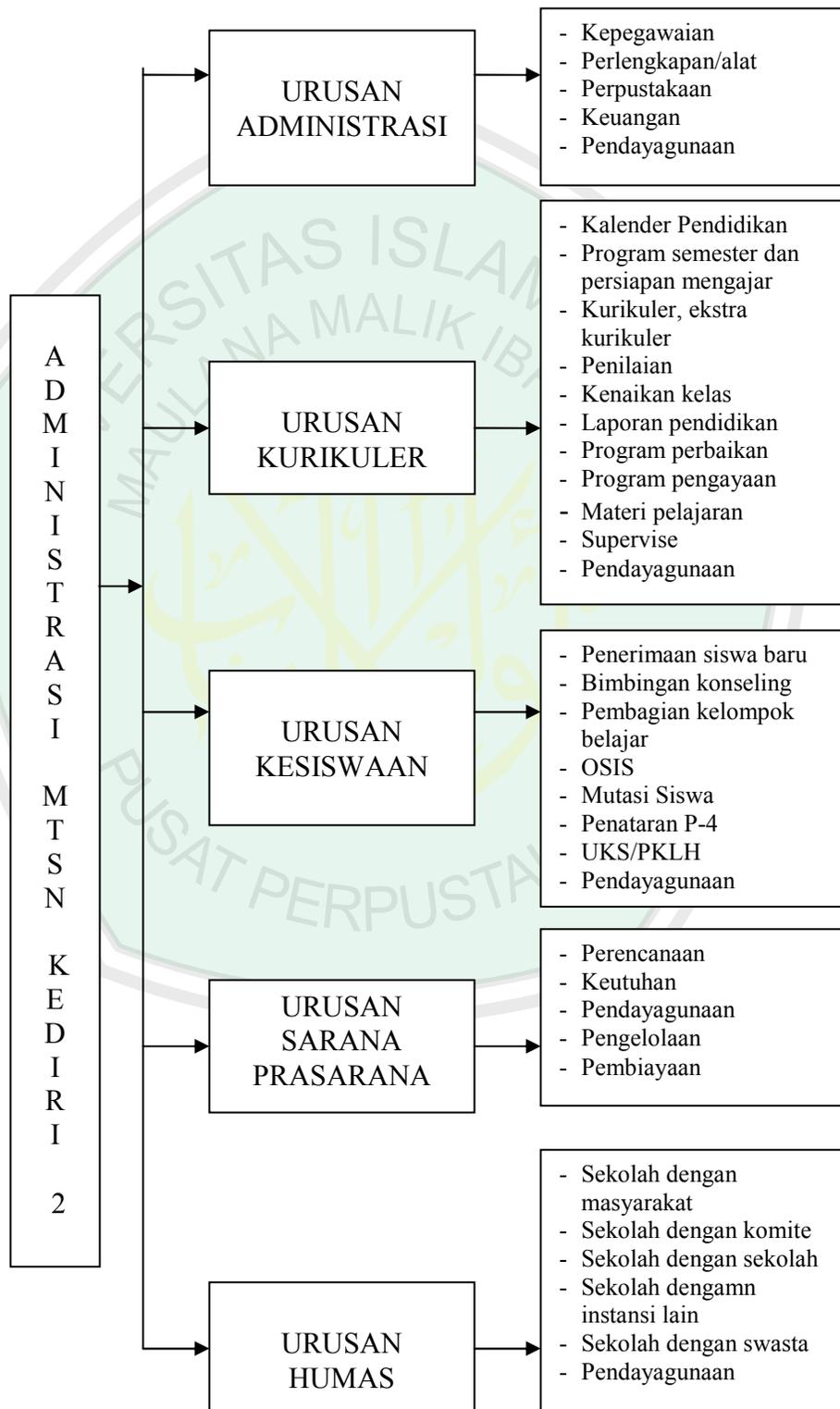
Sumber: RPM/RPS MTsN 2 Kediri 2006/2007

c. Mekanisme Kerja Pengelolaan MTsN 2 Kota Madya Kediri

TABEL III : MEKANISME KERJA PENGELOLAAN



TABEL IV : MEKANISME KERJA PENGELOLAAN



B. Kondisi Obyektif Objek Penelitian

1. Visi, Misi, dan Tujuan

a. Visi

Unggul dalam prestasi, cerdas, terampil, inovatif dan kompetitif berdasarkan iman dan akhlakul karimah.

b. Misi

- 1) Meningkatkan pendidikan keislaman melalui pembelajaran sesuai kondisi dan perkembangan siswa.
- 2) Mengembangkan dan melaksanakan proses pendidikan dan pelatihan melalui pembelajaran untuk memberikan kecakapan hidup siswa (*life skill*) yang senantiasa memperhatikan budaya bangsa dengan tetap mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dilandasi iman dan takwa.
- 3) Meningkatkan pendidikan ekstrakurikuler sesuai dengan minat dan bakat siswa.

c. Tujuan

Mencetak insan beriman, bertaqwa, dan berakhlakul karimah, memiliki kecakapan hidup dan mampu berkompetisi secara global serta berwawasan kebangsaan yang kuat sesuai dengan tingkatannya.

2. Guru dan Karyawan

a. Guru

Tenaga guru yang ada di MTsN 2 Kota Madya Kediri saat ini masih kurang memadai, jika dibandingkan dengan rasio jumlah kelas yang besar sebanyak 27 kelas. Idealnya guru yang dibutuhkan sebanyak 74 orang, akan tetapi masih tersedia sebanyak 65 orang tenaga guru, yang terdiri dari 53 guru tetap dan 12 guru tidak tetap. Sehingga MTsN 2 Kota Madya Kediri saat ini kekurangan guru sebanyak 9 orang. Kebutuhan tenaga guru di MTsN 2 Kota Madya Kediri dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL V : DAFTAR JUMLAH GURU MATAPELAJARAN BESERTA JUMLAH KEBUTUHAN

No	Mata Pelajaran	Yang ada		Kebutuhan	Kekurangan
		GT	GTT		
1.	PPKn	3	1	4	-
2.	Pendidikan Agama Islam				
	a. Al-Qur'an Hadits	3	-	4	-
	b. Akidah Akhlak	3	-	3	-
	c. Fiqih	3	-	3	-
	d. SKI	2	-	2	-
	e. Bahasa Arab	2	2	5	1 guru
3.	Bahasa Indonesia	5	1	8	2 guru
4.	Matematika	7	2	9	-
5.	Ilmu Pengetahuan Alam				
	a. Fisika	3	-	5	2 guru

	b. Kimia	3	1	4	-
6.	Ilmu Pengetahuan Sosial				
	a. Sejarah	2	1	3	-
	b. Geografi	2	-	3	1 guru
	c. Ekonomi	2	-	3	1 guru
7.	Kerajinan tangan dan kesenian	2	1	4	-
8.	Penjaskes	3	-	3	-
9.	Bahasa Inggris	4	1	6	1 guru
10.	Muatan Lokal				
	a. Bahasa Daerah	-	1	2	1 guru
	b. Membaca Al-Qur'an	1	-	2	1 guru
11.	TIK	2	1	3	-
	Jumlah	53	12	74	9

Sumber: RPM/RPS MTsN 2 Kota Madya Kediri Tahun 2006/2007

Sedangkan untuk data guru lebih lengkap yakni nama, status kepegawaian, mata pelajaran yang diampu, mengajar pada kelas berapa dan jumlah jam pelajaran serta klasifikasi pendidikan dapat dilihat pada lampiran.

b. Karyawan

Kondisi obyektif tenaga karyawan atau pengelola administrasi MTsN 2 Kediri ada 13 orang, yang berstatus PNS ada 3 orang sedangkan sisanya berstatus sebagai pegawai tidak tetap, untuk lebih rinci dapat dilihat pada daftar dibawah ini:

**TABEL VI : DAFTAR KARYAWAN MTSN 2 KOTA MADYA KEDIRI
BESERTA STATUS KEPEGAWAIAN**

No.	Jenis Tugas	Nama Petugas	Status Pegawai
1.	Kepla Tata Usaha	Dra. Uyik Fauziah	Pegawai Negeri
2.	Bendahara Rutin	A. Khoirul, S.Ag	Pegawai Negeri
3.	Urusan kepegawaian dan gaji	Mimik Mukti	Pegawai Negeri
4.	Admintrasi Kesiswaan	Siti Maslakhah	PTT
5.	Urusan Surat-surat	Ratna Irawati	PTT
6.	Pembantu umum	Afif Maulana	PTT
7.	Administrasi Perpustakaan	Siti Masfufah Jamal Akbar	PTT PTT
8.	Pesuruh: Penjaga malam SATPAM Kebersihan/Pelayanan Kebersihan/Pelayanan Kebersihan/Pelayanan	Suparmin Abdul Rahman Taufiqur Rahman Taslim Agus Setiawan	PTT PTT PTT PTT PTT

Sumber: RPM/RPS MTsN 2 Kota Madya Kediri Tahun 2006/2007

3. Siswa

Siswa yang bersekolah di Madrasah ini mayoritas berasal dari wilayah yang ada di luar Kota Madya Kediri, dengan jarak yang relatif jauh dari Madrasah. Dengan latar belakang yang sangat bervariasi. Baik dari segi sosial maupun ekonomi. Para siswa yang masuk ke Madrasah ini sudah melewati tahap seleksi yang ketat dari pihak lembaga, mengingat begitu banyaknya peminat yang mendaftarkan diri untuk masuk ke Madrasah. Tes

tulis yang diberikan kepada setiap calon siswa dimaksudkan untuk menyaring siswa secara akademis, dengan ditambah berbagai sertifikat (piagam) yang dimiliki para pendaftar sebagai pendukung untuk diterima siswa MTsN 2 Kota Madya Kediri. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Budianto, selaku PKM Kesiswaan,

“Para calon siswa yang mendaftar disini itu ada tes masuknya *mbak*, akan tetapi mereka akan diberi nilai plus jika memiliki piagam penghargaan, misalnya saja pernah ikut porseni atau yang lainnya...maka bisa dijadikan bahan pertimbangan, tapi sayangnya orang tua kurang memahami hal ini. Kenapa *kok* hal seperti itu dipertimbangkan, karena disini kegiatan aktra begitu banyak, jadi ada banyak kesempatan untuk dibina disini, terlebih juga untuk pengembangan minat dan bakat siswa. Selain itu, dengan begitu tentu pihak sekolah akan diuntungkan, *kan* tidak perlu ada seleksi yang repot *to mbak* untuk mencari bibit,”¹⁰⁶

Dengan begitu banyaknya peminat yang ingin masuk ke MTsN 2 Kota Madya Kediri, menjadikan lembaga ini memiliki kesempatan yang besar untuk menyeleksi calon siswa yang memang memiliki potensi akademik tinggi. Dan hal ini juga menjadi salah satu faktor terus meningkatnya prestasi MTsN 2 Kota Madya Kediri, baik ditingkat Kota Madya, Propinsi, bahkan tingkat Nasional. Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Budianto,

“.....tentu dengan penyaringan ini diharapkan mendapatkan siswa-siswa yang unggul, dan bisa bersaing prestasinya.”¹⁰⁷

Dan mengenai prestasi siswa-siswi MTsN 2 Kota Madya Kediri dapat dilihat pada lampiran. Sedangkan untuk kelulusan siswa-siswinya,

¹⁰⁶ wawancara dengan PKM Kesiswaan, 18-Agustus-2007, di ruang PKM

¹⁰⁷ wawancara dengan PKM Kesiswaan, 18-Agustus-2007, di ruang PKM

Madrasah ini dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, baik dari nilai NUN maupun dari kuantitas siswa yang lulus, untuk tahun 2007, jumlah siswa yang lulus mencapai 100%, dengan nilai NUN tertinggi 29,00.

TABEL VII : DATA SISWA MTsN 2 KOTA MADYA KEDIRI

No.	Kelas	L	P	Jumlah
1.	Kelas VII	167	193	360
2.	Kelas VIII	151	196	347
3.	Kelas IX	156	221	377
Jumlah				1084

Sumber Dokumentasi 2007

4. Kegiatan akademis

Kegiatan akademis di MTsN 2 Kota Madya Kediri terbagi dalam 2 jenis, yaitu kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler. Kegiatan kurikuler adalah kegiatan belajar mengajar yang melibatkan guru dan siswa, yang jadwalnya sudah tersusun pada awal tahun pelajaran, demikian juga pembagian kelas dan juga wali kelas serta guru matapelajaran, semua telah ditentukan oleh pihak sekolah. Yang pada setiap akhir semester selalu rutin diadakan evaluasi untuk mengukur sejauh mana prestasi akademik yang dicapai oleh siswa, baik melalui tes sumatif maupun formatif.

Demikian juga mengenai kurikulum, semua telah tersusun pada awal tahun pelajaran, dimana kurikulum disusun terstruktur oleh pihak sekolah

dengan melibatkan seluruh elemen Madrasah, terutama guru matapelajaran yang bersangkutan. Dengan didasarkan pada hasil evaluasi kurikulum pada tahun pelajaran yang sebelumnya. Selain itu kurikulum dari pusat juga masih menjadi acuan, untuk kelas 7 Madrasah ini menggunakan KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan), sedangkan untuk kelas 8 dan 9 masih menggunakan KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi), karena untuk memudahkan evaluasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Shokib, selaku PKM Kurikulum

“.....disini masih menggunakan kurikulum KBK untuk kelas 8 dan 9, sedangkan untuk kelas 7 mencoba menerapkan KTSP, namun mungkin pelaksanaannya belum bisa optimal, karena masih banyak guru yang terus dikirimkan untuk mengikuti berbagai *workshop* mengenai KTSP ini *mbak*, jadi masih butuh banyak lagi informasi, namun untuk KBK kemarin dirasa sudah cukup baik pelaksanaannya disini, karena didukung oleh fasilitas yang ada dan juga para guru yang benar-benar kreatif dan inovatif”¹⁰⁸

Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang menunjang minat dan bakat siswa, serta untuk menunjang kreatifitas siswa. Dan dari kegiatan ekstrakurikuler ini juga banyak menunjang prestasi lembaga pendidikan, karena banyak siswa dan siswi dari Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri yang menjadi juara pada banyak event, baik tingkat lokal, regional, propinsi maupun tingkat nasional, bahkan ada juga yang mencapai tingkat internasional. Kegiatan ekstra kurikuler ini dibimbing oleh satu orang guru pembimbing yang memang ahli

¹⁰⁸ wawancara dengan PKM Kurikulum, 19-Agustus-2007, di ruang PKM

dibidangnya. Untuk kegiatan ekstrakurikuler ini setiap siswa diwajibkan mengikuti satu jenis kegiatan dari 15 jenis kegiatan yang ada, dan untuk menunjang kemudian siswa diberikan kebebasan memilih satu kegiatan ekstra tambahan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak budi, selaku PKM bidang kesiswaan, bahwa setiap siswa diwajibkan memilih satu kegiatan ekstrakurikuler dan ada satu kegiatan ekstra tambahan.¹⁰⁹

Kegiatan ekstrakurikuler yang ada di MTsN 2 Kota Madya Kediri antara lain:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. KIR | 9. Seni Musik |
| 2. Rebana | 10. Beladiri |
| 3. Bahasa Inggris | 11. Bola Volly |
| 4. Bahasa Arab | 12. Seni baca Al-Qur'an |
| 5. Sepak Bola | 13. PMR |
| 6. Matematika Dasar | 14. UKS |
| 7. Komputer | 15. Hafalan Juz 'Amma |
| 8. Ketrampilan Menjahit | |

Sumber: RPM/RPS MTsN 2 Kota Madya Kediri tahun 2006/2007

Dengan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler ini diharapkan minat dan bakat yang dimiliki oleh siswa dapat tersalurkan, sehingga siswa menemukan potensi yang dimilikinya, namun tetap tidak mengganggu kegiatan intrakurikuler, yakni kegiatan belajar mengajar siswa.

5. Sarana dan prasarana

¹⁰⁹ wawancara dengan PKM Kesiswaan, 18-Agustus-2007, di ruang PKM

Madrasah merupakan wadah dimana peserta didik diarahkan menjadi pribadi yang memiliki tanggungjawab terhadap diri dan lingkungan masyarakatnya, untuk mewujudkan kearah itu, sekolah atau Madrasah diharapkan mampu melengkapi sarana dan prasarana yang dapat menunjang tercapainya keberhasilan dalam kegiatan proses belajar mengajar.

MTsN 2 Kota Madya Kediri tergolong lembaga pendidikan yang telah memiliki fasilitas lengkap, hanya saja kondisinya yang belum permanent. Eksistensi MTsN 2 Kota Madya Kediri sejak berdiri tahun 1978/1979 sampai kini secara fisik berkembang dengan bertahap walaupun pelan, tetapi pasti maju terus. Namun untuk pemanfaatannya sudah optimal, hampir setiap hari ruang praktikum yang ada dimanfaatkan untuk kegiatan belajar siswa. Saat ini sarana yang dirasa kurang adalah tempat sholat jama'ah bagi siswa, sehingga para siswa sholat di masjid PA yang ada di depan lingkungan MTsN 2 Kediri. Untuk mengetahui kondisi gedung MTsN 2 Kota Madya Kediri dapat dilihat pada perlengkapan sarana dan prasarana pada tabel berikut:

TABEL 7 : SARANA DAN PARASARANA YANG ADA

No.	Lokasi/Ruang	Fungsi	Kondisi
1.	27 ruang belajar	Untuk PBM	Baik
2.	1 lokasi kelas	Untuk lab. IPA	Cukup
3.	1 ruang kantor dan 1 ruang kepala	Untuk Ketatausahaan dan untuk kepala sekolah	Baik

4.	2 ruang guru	1 untuk guru putra, 1 untuk guru putri	Baik
5.	1 ruang BP dan UKS	Untuk konsultasi dan pelayanan kesehatan siswa	Baik
6.	1 ruang OSIS	Kegiatan OSIS	Baik
7.	1 Ruang Musholla	Ruang sholat untuk bapak/ibu guru	Baik
8.	1 Ruang Kopsis	Jual beli perlengkapan Madrasah	Baik
9.	1 Ruang olah Raga	Penampungan alat olah raga	Baik
10.	2 Gudang	Alat olah raga, dan untuk alat pendidikan	Baik
11.	1 Dapur	Untuk masak air	Baik
12.	1 ruang OSIS	Untuk kegiatan OSIS	Baik
13.	2 parkir tempat motor/mobil	Untuk guru	Baik
14.	1 petak tempat sepeda	Untuk siswa	Baik
15.	2 Ruang Komputer	Untuk pelajaran TIK	Baik
16.	1 AULA	Untuk pertemuan	Baik
17.	1 Ruang Lab. Bahasa	Untuk praktek bahasa	Baik
18.	3 kantin	Tempat istirahat guru dan juga siswa	Baik
19.	3 kamar kecil	Untuk MCK	Baik
20.	Sanggar pramuka	Tempat untuk kegiatan pramuka	Cukup
21.	1 Ruang ketrampilan	Tempat bagi kegiatan ekstra ketrampilan	Cukup
22.	2 petak kebun	Sebagai laboratorium alam	Baik

	sekolah		
23.	Perpustakaan	Untuk menunjang belajar siswa	Baik

Sumber :RPM/RPS MTsN 2 Kota Madya Kediri tahun 2006/2007

6. Diskripsi Kerja di MTsN 2 Kota Madya Kediri

a. Diskripsi Kerja Keguruan

1) PKM Bagian Pengembangan Kurikulum.

Mengkoordinasi kegiatan-kegiatan :

- a) Jalannya kegiatan Proses Belajar Mengajar sesuai Kalender Pendidikan.
- b) Mengusahakan kelengkapan para guru dalam melaksanakan tugas mengajar (berhubungan dengan KTU), seperti: daftar nilai, buku pegangan, buku jurnal, blangko satpel, program semester, kalender pendidikan, buku-buku kurikulum dan GBPP, dan lain-lain yang menyangkut kelengkapan administrasi guru.
- c) Mengusahakan kelengkapan kepentingan wali-wali kelas seperti: blangko nilai, buku raport dan raport.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan evaluasi belajar pada setiap semester.
- e) Mengkoordinasikan kegiatan bimbingan belajar para siswa dalam menghadapi UNAS.
- f) Mengkoordinasikan kegiatan UNAS.
- g) Bersama-sama kepala dan wakil kepala Madrasah menyusun program kegiatan dan anggaran berdasarkan keseimbangan.

h) Memberikan pertimbangan-pertimbangan yang positif konstruktif kepada Kepala Madrasah tentang upaya-upaya perbaikan sarana prasarana dan meningkatkan kualitas dan kegiatan PMB untuk mencapai output yang optimal.

2) PKM Bagian Sarana dan Prasarana.

a) Menyusun program pengembangan dan pemeliharaan sarana dan prasarana yang mengacu pada kepentingan pendidikan dan pengajaran di Madrasah.

b) Melaksanakan pemeliharaan sarana dan alat-alat yang menunjang kegiatan proses belajar mengajar.

c) Mengusahakan pengadaan dan penambahan sarana belajar khususnya alat-alat praktikum siswa dengan mempertimbangkan dana anggaran yang tersedia.

d) Menampung aspirasi para pihak dalam usaha peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran yang menyangkut pengadaan dan pemeliharaan sarana yang diperlukan.

e) Menyusun klasifikasi program perbaikan dan daftar program prioritas.

3) PKM Bagian Kesiswaan

a) Menyusun program kegiatan-kegiatan siswa secara keseluruhan baik yang bersifat intern maupun ekstern.

b) Sebagai koordinator dari pembina-pembina yang menyangkut semua kegiatan siswa, maka bertanggung jawab memobilisasikan gerakan/aktifitas yang menjadi tugas mereka, dengan jalan mengadakan :

- a. Pertemuan-pertemuan untuk membicarakan program dan pelaksanaannya.
- b. Evaluasi terhadap kegiatan masing-masing pembina.
- c) Memberi wewenang kepada Pembina OSIS untuk mengatur, membina dan membimbing keorganisasian OSIS supaya gerak/aktivitasnya lebih dinamis.
- d) Pada setiap tahun pelajaran bersama-sama Panitia PSB menyiapkan kebutuhan perlengkapan seragam siswa dan berbagai macam artibutnya yang dikoordinasikan dengan Pembina OSIS dan KOPSIS.
- e) Mempertanggungjawabkan seluruh kegiatan masing-masing koordinator kepada kepala Madrasah.

4) PKM Bagian Humas

- a) Mengadakan komunikasi sesama guru dan karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan proses belajar mengajar.
- b) Mengadakan komunikasi sesama PKM tentang kegiatan-kegiatan siswa yang menyangkut peningkatan kualitas siswa Madrasah.

- c) Mengadakan komunikasi antara Madrasah dengan masyarakat lingkungan dengan masyarakat luas mengenai kegiatan-kegiatan di Madrasah.
- d) Mengkoordinasikan sikap dan tindakan *cheking* dilapangan apabila terjadi peristiwa di luar Madrasah yang menimpa dan atau yang berkaitan dengan siswa atau karyawan Madrasah.

b. Tugas-Tugas Pembina

1) Pembina OSIS

- a) Menyusun program kegiatan OSIS
- b) Mengadakan reformasi pengurus OSIS
- c) Mengadakan pembinaan pengurus OSIS
- d) Mendinamiskan kelas melalui forum keorganisasian OSIS yang dikoordinasikan dengan wali kelas
- e) Bersama-sama dengan PKM Kesiswaan mengatur kegiatan SPALA
- f) Bersama-sama PKS mengamankan pelaksanaan Tatib siswa
- g) Mengkoordinasikan persiapan dan pelaksanaan upacara-upacara bendera

2) Pembina Bidang Olah Raga

- a) Menyusun program pembinaan dan pelatihan diluar jam belajar untuk meningkatkan prestasi siswa khususnya mempersiapkan calon-calon kontingen PORSENI MTsN yang akan datang.
- b) Melaksanakan pembinaan dan pelatihan diluar jam belajar

- c) Bersama-sama Pembina OSIS mengkoordinasikan kegiatan perlombaan diluar sekolah
- d) Bersama-sama Pembina OSIS mengkoordinasikan kegiatan pada waktu luang, misalnya setelah evaluasi belajar dan menjelang penerimaan raport.
- e) Mengatur jalannya upacara bendera, khususnya pada hari senin serta mengatur giliran petugasnya.
- f) Memberikan petunjuk-petunjuk tentang teknis pelaksanaan upacara bendera dan melatih petugas upacara.

3) Pembina Bidang Pramuka

- a) Menyusun program pelatihan mingguan dan perkemahan.
- b) Membina para siswa untuk mempersiapkan pramuka-pramuka yang tangguh dalam usaha meningkatkan disiplin siswa.
- c) Bersama-sama Pembina olah raga memberikan petunjuk-petunjuk teknis pelaksanaan upacara bendera dan bertanggungjawab setiap jalannya upacara bendera.
- d) Melaksanakan perkemahan dengan memperhatikan kepentingan atau keperluan secara terpadu.
- e) Meningkatkan kualitas siswa tentang kepramukaan untuk menghadapi jambore dan acara-acara yang dilaksanakan oleh Kwarcab.

4) Pembina Bidang Kesenian

- a) Menyusun program pelatihan dalam usaha meningkatkan kemampuan siswa dibidang kesenian
- b) Mengadakan kegiatan pelatihan diluar jam belajar untuk menyalurkan dan menumbuhkan bakat siswa dibidang kesenian (menyanyi, musik, tari, seni rupa dan sebagainya) khususnya untuk mempersiapkan kontingen PORSENI yang akan datang.
- c) Menkoordinasikan kegiatan kesenian dalam mengisi waktu luang, misalnya setelah evaluasi belajar dan menjelang penerimaan raport.
- d) Mengkoordinasikan pelaksanaan pementasan kesenian di panggung pada acara-acara tertentu seperti perpisahan dan sebagainya.

5) Pembina Bidang Koperasi OSIS

- a) Menyusun program kegiatan penjualan di toko koperasi.
- b) Mengkoordinasikan kegiatan giliran jaga dan belanja barang-barang yang dijual.
- c) Berusaha menumbuhkan rasa cinta dan senang untuk berbelanja barang-barang kebutuhan siswa, seperti alat-alat tulis, buku-buku dan lain sebagainya.
- d) Mengusahakan penyediaan makanan atau jajan kering, seperti permen dan sebagainya yang sifatnya tahan lama.
- e) Mengkoordinasikan penggalan dana untuk modal

6) Pembina Bidang Perpustakaan

- a) Menyusun program tentang pelaksanaan peminjaman buku-buku kepada siswa.
- b) Mengadakan pendataan jumlah buku sesuai judulnya.
- c) Mengatur sirkulasi peminjaman buku dengan sistem katalog.
- d) Mengusahakan judul-judul buku bermutu, khususnya yang berhubungan dengan sastra dan prosa lama.
- e) Mengalakkan kreatifitas siswa dengan mengaktifkan MADING (majalah dinding) misalnya cergam, cerpen, lukisan atau aksara bermakna.
- f) Secara berkala memasang surat kabar atau cerpen dari majalah bermutu.

7) Pembina Bidang PMR (Palang Merah Remaja)

- a) Menyusun program pelatihan secara terpadu
- b) Mengadakan pembinaan anggota secara kontinu dalam usaha meningkatkan ketrampilan siswa khususnya mengenai P3K, UKS dan sebagainya.
- c) Memberikan pertolongan pertama kepada siapa saja yang memerlukan terutama pada waktu olah raga dan upacara bendera.
- d) Mengusahakan peralatan untuk P3K khususnya obat-obatan sementara yang diperlukan.
- e) Mengkoordinasikan kegiatan siaga penuh pada waktu upacara, gerak jalan dan sebagainya.

8) Pembina Bidang Ketrampilan/Keputrian

- a) Menyusun program kegiatan ketrampilan siswa.
- b) Mengkoordinasikan secara terpadu kegiatan yang bersifat peningkatan siswa dalam bidang tertentu.
- c) Mengusahakan koleksi hasil karya siswa untuk dapat dijadikan koleksi Madrasah yang dapat dipromosikan dalam acara-acara pameran-pameran.
- d) Mengusahakan suatu kegiatan perlombaan ketrampilan atau keputrian sebagai realisasi muatan lokal di MTsN 2 Kota Madya Kediri.
- e) Menumbuh kembangkan potensi dan bakat siswa dalam usaha menanamkan suka bekerja.

9) Pembina Bidang Sosial dan Dana Anak Asuh

- a) Menyusun program penggalain dana anak asuh dan dana sosial lainnya.
- b) Menyalurkan dana sosial dari Madrasah kepada karyawan yang dipandang perlu, misalnya kena musibah dan lain sebagainya.
- c) Menyalurkan dana anak asuh kepada para siswa yang perlu ditolong.
- d) Mengusahakan penggalain dana anak asuh khususnya dari guru dan karayawan Madrasah

- e) Mengkoordinasikan penggalan dana spontanitas dari guru, karyawan dan siswa untuk diberikan kepada wali murid atau siswa, guru atau karyawan yang atau keluarganya meninggal dunia.

10) Pembina Bidang Keagamaan

- a) Bersama-sama PKM Kesiswaan merencanakan dan menyelenggarakan peringatan hari besar Islam dan hari besar Nasional.
- b) Bersama-sama PKM Kurikulum merencanakan dan menyelenggarakan pondok Romadlon dan TPA bagi anak yang belum bisa membaca AL-Qur'an.
- c) Bersama-sama dengan PKM Kesiswaan merencanakan dan menyelenggarakan takbir keliling Idul Fitri, mendistribusikan zakat fitrah dan daging kurban.

11) Pembina Bidang Majalah Dinding

- a) Bersama-sama pembina perpustakaan dan guru bidang studi Bahasa Indonesia merencanakan dan mewujudkan Majalah Dinding yang representatif.
- b) Menggalakkan siswa MTsN 2 Kota Madya Kediri untuk gemar menulis di Majalah Dinding.

12) Pembina Bidang Laboratorium IPA

- a) Bersama-sama PKM Kurikulum, PKM sarana dan prasarana merencanakan dan mewujudkan Lab. IPA.

- b) Mengelola Lab. IPA sehingga berhasil guna.
- c) Mengatur jadwal penggunaan ruangan Lab. IPA

13) Pembina Bidang Olah Raga Bela Diri

- a) Bersama-sama PKM kesiswaan dan Pengda. Tapak Suci merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler olah raga bela diri.
- b) Mengadakan Ujian Kenaikan Tingkat bagi siswa yang mengikutinya.

14) Pembina Bidang Les Komputer

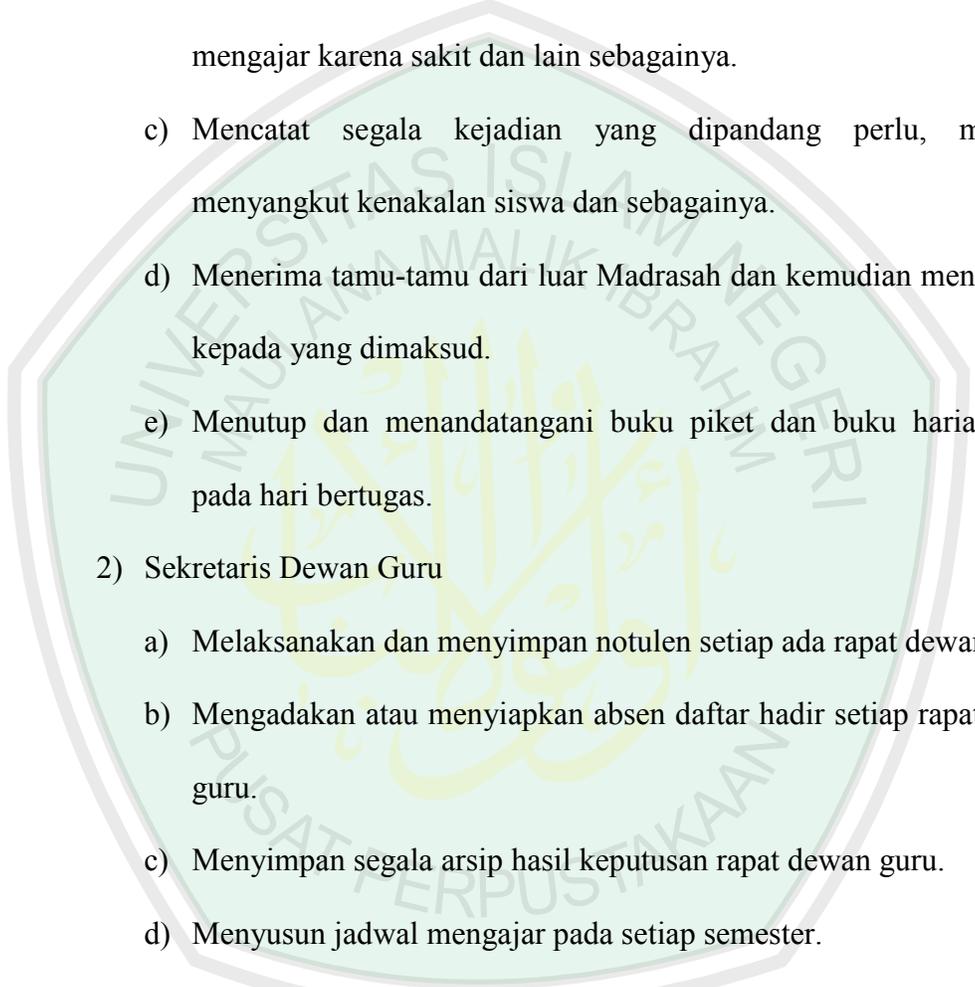
- a) Bersama-sama PKM Kesiswaan dan PKM Kurikulum merencanakan dan menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler komputer.
- b) Mengadakan ujian kemampuan siswa yang mengikutinya.
- c) Mempertanggungjawabkan keuangan sumbangan pendidikan komputer kepada Kepala Madrasah.

15) Polisi keamanan Sekolah (PKS)

- a) Bersama Pembina OSIS mengamankan Tatib siswa.
- b) Menentukan sanksi edukatif bagi siswa yang melanggar tata tertib Madrasah.
- c) Megkoordinasikan kegiatan-kegiatan secara insidental dengan pembina lain, terutama wali-wali kelas.

c. Tugas-Tugas Tenaga Khusus

- 1) Guru Piket

- 
- a) Mengawasi jalannya kegiatan proses belajar mengajar dari awal sampai dengan akhir jam pelajaran.
 - b) Mengatur pemberian tugas kepada kelas yang gurunya absen mengajar karena sakit dan lain sebagainya.
 - c) Mencatat segala kejadian yang dipandang perlu, misalnya menyangkut kenakalan siswa dan sebagainya.
 - d) Menerima tamu-tamu dari luar Madrasah dan kemudian meneruskan kepada yang dimaksud.
 - e) Menutup dan menandatangani buku piket dan buku harian kelas pada hari bertugas.
- 2) Sekretaris Dewan Guru
- a) Melaksanakan dan menyimpan notulen setiap ada rapat dewan guru.
 - b) Mengadakan atau menyiapkan absen daftar hadir setiap rapat dewan guru.
 - c) Menyimpan segala arsip hasil keputusan rapat dewan guru.
 - d) Menyusun jadwal mengajar pada setiap semester.
 - e) Menampung aspirasi guru bidang studi sebelum menyusun jadwal mengajar.
- 3) Bendahara Komite Madrasah
- a) Menyusun anggaran tahun berdasarkan budget berimbang bersama-sama Kepala Madrasah
 - b) Mengatur sirkulasi keuangan menurut mata anggaran yang ada.

- c) Membayar honorarium karyawan setiap bulan.
 - d) Membayar pengadaan atau pemeliharaan sarana dan prasarana Madrasah berdasarkan mata anggaran.
 - e) Membuat laporan keuangan pada tiap semester kepada pengurus Komite Madrasah
 - f) Membuat laporan tahunan kepada pengurus Komite Madrasah.
- d. Diskripsi Kerja Tata Usaha MTsN 2 Kota Madya Kediri
- 1) Tata Usaha Bidang Sarana Prasarana
 - a) Mengurus pengadaan sarana dan prasarana
 - b) Mengurus laporan inventaris
 - c) Mengurus alokasi anggaran APBN dan DPP
 - 2) Tata Usaha Bidang Pembiayaan atau Keuangan
 - a) Mengurus pembukuan buku umum kas dana APBN
 - b) Mengurus laporan keuangan APBN dan BP-3
 - c) Mengurus keuangan sumatif dan UNAS
 - 3) Tata Usaha Bidang Hubungan Masyarakat
 - a) Mengurus pembuatan daftar gaji
 - b) Mengurus buku tamu
 - c) Mengurus buku kegiatan hubungan dengan masyarakat
 - 4) Tata Usaha Bidang Kesiswaan
 - a) Mengurus pencatatan buku induk kesiswaan
 - b) Mengurus pengumpulan buku ledger dan raport

- c) Mengurus mutasi siswa
- 5) Tata Usaha Bidang Kepegawaian
- a) Mengurus pencatatan buku kepegawaian
 - b) Mengurus buku daftar hadir guru atau pegawai
 - c) Mengurus dokumen kepegawaian dan buku tunggu
 - d) Mengurus usulan kenaikan pangkat pegawai
- 6) Tata Usaha bidang Pengajaran
- a) Mengurus pengadaan jadwal pelajaran di Madrasah
 - b) Mengurus pengadaan jadwal atau jurnal kelas
 - c) Mengurus bel penggantian jam pelajaran
 - d) Mengurus pengadaan daftar nilai siswa
 - e) Mengurus pengadaan blangko satpel dan sebagainya.
- 7) Perpustakaan
- a) Mengurus penataan atau peminjaman buku-buku Madrasah oleh siswa maupun oleh guru
 - b) Mengatur pengadaan buku-buku pelajaran dan mencatat koleksi perpustakaan
- 8) Pesuruh
- a) Mengurus pengantaran surat-surat dinas
 - b) Mengurus kebersihan ruang TU, ruang guru dan ruang Kepala Madrasah
 - c) Mengurus kebersihan halaman kantor

- d) Mengurus taman halaman kantor
- e) Mengurus ketertiban penempatan sepeda siswa
- f) Pengamanan kantor, penjaga malam hari
- g) Mengurus kebersihan dan pengisian bak WC dan kamar mandi siswa dan guru
- h) Menutup ruangan guru, TU, ruang Kepala Madrasah serta ruang belajar
- 9) Satpam
 - a) Menjaga sekolah saat jam aktifitas pelajaran dan selama hari efektif
 - b) Mengawasi siswa yang keluar masuk lingkungan Madrasah

Sumber :RPM/RPS MTsN 2 Kota Madya Kediri tahun 2006/2007

C. Paparan Data

Data yang peneliti peroleh adalah data yang telah dikumpulkan melalui beberapa cara, yaitu ada yang berasal dari wawancara, dokumen Madrasah, dan pengamatan langsung atau observasi. Adapaun data yang berasal dari dokumentasi Madrasah antara lain adalah struktur organisasi lembaga, sejarah berdirinya lembaga, selang pandang mengenai lembaga dan beberapa hal lainnya. Kemudian data yang berasal dari observasi atau pengamatan adalah data mengenai kondisi fisik dari obyek penelitian, kinerja dari para personalia di MTsN 2 Kota Madya Kediri, dan juga suasana belajar mengajar. Sedangkan data yang diperoleh dari hasil wawancara diantaranya adalah mengenai proses perencanaan, rekrutmen pegawai, pengembangan dan lainnya yang menyangkut

rangkaian proses manajemen personalia. Adapun informan yang penulis wawancarai antara lain adalah Bapak Kepala Madrasah, yaitu mengenai seluruh rangkaian proses manajemen personalia beserta kendala dan juga pendukungnya. Kemudian para PKM dan juga KTU, mengenai administrasi kepegawaian, pembagian jadwal, kurikulum, pengembangan tenaga pendidik, pengembangan input dan lainnya.

1. Pelaksanaan Manajemen Personalia Dalam Mewujudkan Madrasah Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Madya Kediri 2

a. Perencanaan Pegawai

Perencanaan yang dilakukan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri dilakukan oleh Kepala Madrasah beserta staf seniornya, hal ini dimaksudkan untuk memperoleh suatu rencana yang matang mengenai program-program Madrasah kedepan. Selain itu perencanaan juga sudah ditetapkan oleh DEPAG sebagai lembaga yang menaungi Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri, yakni antara lain mengenai struktur organisasi lembaga serta kegiatan-kegiatan berdasarkan kalender pendidikan.

Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Kepala Madrasah:

“Perencanaan di lembaga dilakukan secara matang oleh para pengurus senior yang memiliki banyak pengalaman, hal ini dimaksudkan agar apa yang direncanakan kedepan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Sedangkan mengenai struktur organisasi lembaga, ada dua struktur organisasi, mengikuti petunjuk yang sudah diinstruksikan oleh DEPAG maupun DIKNAS”¹¹⁰

¹¹⁰ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

Jadi perencanaan disini antara lain mengenai program-program apa saja yang akan dilaksanakan Madrasah untuk satu tahun pelajaran. Selain itu juga perencanaan adalah untuk menentukan personal-personal yang akan menempati suatu jabatan tertentu di lembaga. Hal ini didasarkan pada evaluasi tahun pelajaran yang sebelumnya dan juga didasarkan pada kebutuhan Madrasah, sehingga personal yang akan ditempatkan pada suatu jabatan akan benar-benar sesuai dengan klasifikasinya, dan personal yang ditunjuk tersebut dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dan mengenai anggaran yang diperlukan oleh Madrasah, semua telah di *cross chek* pada awal tahun ajaran baru.

b. Perekrutan Pegawai

Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri rekrutmen atau seleksi masuk bagi para pegawai sangat ketat. Hal ini tidak hanya berlaku bagi para pegawai yang tidak tetap atau yang non PNS, akan tetapi juga bagi para pegawai tetap (PNS) yang berasal dari mutasi luar kota atau luar sekolah. Ada dua jalur penerimaan pegawai di Madrasah ini, yakni jalur kedinasan, yakni PNS, serta jalur tidak formal, yakni bagi para pegawai tidak tetap. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Ali Subur sebagai berikut:

“Ada dua jalur penerimaan pegawai, pertama jalur kedinasan, yang kedua jalur yang tidak formal. Namun keduanya akan tetap mengalami seleksi disini, karena terus terang yang melamar ke MTsN ini sangat banyak, bisa dipastikan setiap bulan selalu saja ada yang melamar, dan itu tidak hanya satu orang saja....”¹¹¹

¹¹¹ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

Untuk guru misalnya, tetap ada seleksi yang ketat dari pihak Madrasah, jadi meskipun guru tersebut mutasi dari sekolah lain dan memiliki status pegawai negeri sipil, namun tidak menutup kemungkinan dia akan dikembalikan pada instansi terkait, jika tidak sesuai dengan kebutuhan Madrasah. Dimana setiap guru yang diterima harus memiliki tingkat kompetensi dan skill yang tinggi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu, mengingat *input* (siswa) yang diambil sudah sangat bagus, maka tentu harus diolah dengan proses yang bagus pula. Hal ini diungkapkan oleh beberapa informan antara lain:

“...Setiap guru yang masuk MTsN 2 Kota Madya Kediri, baik itu yang honorer maupun yang dari DEPAG, harus diseleksi lagi. Jika memang kompetensi yang dimiliki serta *skill*nya tidak bagus ya dikembalikan lagi. Bahkan untuk guru senior seperti saya ya harus dapat menyesuaikan *mbak*, caranya sekolah lagi dengan jurusan sesuai dengan matapelajaran yang diampu”¹¹²

“Untuk masalah seleksi, bisa dikatakan ketat *mbak*, karena tidak hanya menyeleksi para pegawai honorer saja, akan tetapi juga Pegawai Negeri. Terutama untuk tenaga guru, ini penting *mbak*, karena tugas guru disini berat, mereka akan berhadapan dengan siswa-siswi yang memiliki potensi sangat bagus, jadi guru yang mengajar pun sedapat mungkin harus mereka-mereka yang benar-benar *qualified*. Terlebih mereka yang akan mengajar dikelas unggulan.....*wah*....ya harus itu. Ada dua seleksi yang dilakukan, terutama bagi mereka yang non PNS, yakni nanti ada tes khusus, disini sudah disiapkan tim, yakni para PKM, yang akan menyeleksi mereka berdasarkan *mental* serta *skill*. Dan juga seleksi berikutnya adalah klasifikasi pendidikan, harus benar-benar sesuai dengan matapelajaran yang diajarkan. Baru kemudian akan diteruskan oleh guru-guru senior yang akan memberi catatan-catatan evaluasi pada mereka.”¹¹³

¹¹² wawancara dengan PKM Kurikulum, 19-Agustus-2007, di ruang PKM

¹¹³ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

Sementara itu, untuk bagian administrasi, masih banyak terdapat muka lama yang memiliki pengalaman banyak dibidang administrasi. Sedangkan untuk pegawai baru, pihak sekolah sebenarnya tidak memberlakukan seleksi khusus dan juga kriteria yang spesifik, asalkan memiliki kemampuan dan juga tekun serta disiplin maka ia dapat diterima di Madrasah selama Madrasah membutuhkan pegawai. Namun sejauh ini para pegawai bagian administrasi yang ada adalah mereka-mereka yang memang memiliki spesifikasi pendidikan yang sesuai dengan tugas yang diembannya. Karena menurut Ibu Uyik selaku KTU (Kepala Tata Usaha) mengatakan karena yang mendaftar untuk menjadi pegawai di Madrasah ini sangat banyak, sehingga memberi kesempatan pada lembaga untuk menyaring tenaga-tenaga administrator tersebut untuk direkrut menjadi bagian dari administrasi di MTsN 2 Kota Madya Kediri.

c. Pengembangan dan Pembinaan Pegawai

Secara umum di MTsN 2 Kota Madya Kediri, masing-masing personal memiliki dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diembannya, sehingga setiap individu memiliki kemauan untuk mengembangkan diri, baik itu tenaga administrasi maupun guru. Sebagaimana hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, pada tanggal 15 Agustus 2007, bahwa setiap personel yang ada di lembaga memang terlihat begitu memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga. Hal demikian ketika peneliti melihat pada jam-jam istirahat, banyak mereka gunakan untuk saling berdiskusi, memang tak jarang diselingi dengan

guyonan, jadi tidak semata-mata untuk melepas lelah, namun tetap dari pembicaraannya terdengar lebih banyak mengarah pada tugas-tugas yang sedang ada didepan masing-masing personel tersebut. Tidak hanya mereka-mereka pegawai yang junior saja yang melakukan sharing, akan tetapi juga para pegawai yang sudah seniorpun juga tidak *sungkan* untuk menanyakan sesuatu yang memang belum mereka ketahui kepada yang lebih junior. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Uyik:

“disini setiap orang itu memiliki kemauan yang tinggi untuk belajar, dan kebanyakan otodidak. Seakan-akan mereka ini tidak mau ketinggalan dengan temannya yang lain, bahkan juga yang senior. Tentu hal ini sangat positif bagi pengembangan Madrasah selanjutnya”¹¹⁴

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Shokib:

“untuk dewan guru semua memiliki visi kedepan, bahkan yang senior juga memiliki semangat yang sama dengan mereka yang masih muda. Situasi demikian bisa dimengerti karena kebanyakan tenaga guru yang ada disini adalah tenaga muda dengan semangat yang segar. Bahkan mereka antara guru yang satu dengan yang lain sering mengadakan sharing tidak resmi, artinya pada setiap kesempatan luang mereka selalu membicarakan masalah Madrasah, entah itu metode mengajar, materi dan yang lainnya. Karena merupakan salah satu upaya untuk saling menutupi kekurangan yang satu dengan kelebihan yang lainnya. Dan dampaknya mbak, mereka mampu mengintegrasikan antara ilmu umum (sains) dan agama dengan baik”¹¹⁵

Selain pengembangan individu secara otodidak, tentu juga ada pengembangan individu yang dilakukan oleh lembaga. Misalnya saja untuk bidang adminstrasi, selalu ada pantauan rutin dari KTU terhadap rekan

¹¹⁴ wawancara dengan Kepala Tata Usaha, 21 Agustus 2007, di ruang KTU

¹¹⁵ wawancara dengan PKM Kurikulum, 19-Agustus-2007, di ruang PKM

kerjanya. Selain itu juga ada pembinaan yang dilakukan minimal satu bulan sekali untuk membekali para administrator dengan pengetahuan baru mengenai etika administrasi yang baik.

“ya..untuk pembinaan atau pengembangan dari lembaga jelas ada mbak. Itu dilakukan sekitar minimal satu bulan sekali, ya yang baru-baru ini misalnya saja, membahas mengenai kearsipan, dirasa penting karena berkaitan dengan dokumentasi seluruh kegiatan lembaga”¹¹⁶

Sedangkan untuk guru, banyak sekali pembinaan dan pengembangan yang dilakukan, baik itu yang sifatnya dari lembaga sendiri, maupun dengan cara pengiriman delegasi untuk mengikuti acara *workshop*, seminar, penataran dan lain sebagainya. Yang kemudian bagi guru yang ditugaskan untuk mengikuti acara-acara tersebut dalam rapat dewan guru yang diadakan setiap satu bulan sekali harus mempresentasikan didepan para guru lainnya, mengenai apa yang sudah ia dapat dari hasil kegiatan yang diikuti, sebagai bentuk sosialisasi dari apa yang sudah ia peroleh.

“untuk mengembangkan keilmuan para guru, Madrasah selalu mengirimkan utusan setiap kali ada *workshop* ataupun seminar dan yang semacamnya. Baik itu ditingkat kota maupun tingkat propinsi. Kemudian bagi guru yang telah diikutkan dalam acara tersebut harus menyampaikan pada rekan-rekannya pada saat acara rapat dewan guru yang secara rutin diadakan setiap satu bulan sekali”¹¹⁷

Sedangkan untuk pengembangan potensi siswa, Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri mewajibkan siswanya untuk mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler yang ada, dan memilih salah satu ekstra sebagai

¹¹⁶ wawancara dengan Kepala tata Usaha, 21 Agustus 2007, di ruang KTU

¹¹⁷ wawancara dengan PKM Kurikulum, 19-Agustus-2007, di ruang PKM

pengembangan bakat siswa. Kegiatan ekstra ini dibimbing oleh satu orang guru pembina yang juga memiliki *skill* untuk ekstra yang dipegangnya.

Selain itu di Madrasah ini juga terdapat MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Jadi setiap guru bidang studi memiliki wadah untuk merembukkan segala keperluan mereka, dan juga sebagai wadah kreatifitas para guru, karena MGMP secara rutin selalu menerbitkan buku-buku mata pelajaran dan juga materi ringkas yang ditulis oleh para guru, yaitu gabungan guru mata pelajaran Kota Madya. Dan pengembangan MGMP dalam Madrasah sendiri juga mendapat perhatian serius dari Madrasah, karena memang dengan adanya MGMP ini menjadikan tongkat estafet matapelajaran dari kelas 7 hingga kelas 9 dapat berjalan dengan baik.

d. Promosi Jabatan dan Pemberhentian

Pada fungsi ini lembaga hanya memberlakukan bagi mereka yang non pegawai negeri atau non PNS, karena promosi dan pemberhentian PNS telah diatur oleh kedinasan sedangkan yang non PNS menjadi hak penuh lembaga. Akan tetapi hal ini tidak menutup kemungkinan akan berlaku bagi mereka yang PNS, apabila memiliki prestasi yang baik, maka pihak lembaga akan mengusulkan promosi jabatan, begitu juga bagi PNS yang banyak melakukan pelanggaran, maka pihak sekolah pun juga akan membuat laporan agar dipindah tugaskan dari Madrasah, karena sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Ali Subur:

“Disini hanya membutuhkan tenaga yang memiliki kompetensi dan juga dedikasi yang tinggi terhadap lembaga, jadi untuk kelangsungan lembaga kedepan harus melakukan seleksi ketat bagi siapa saja yang hendak menjadi pegawai disini, jika seorang karyawan memiliki prestasi yang bagus, maka akan dipromosikan pada jabatan yang lebih baik, mungkin bagi yang belum PNS dapat diusulkan menjadi PNS. Namun sebaliknya, bagi PNS yang memiliki banyak nilai merah, maka tidak segan-segan untuk dikembalikan pada dinas yang mengirimnya”¹¹⁸

Namun menurut Bapak Ali Subur, pihak Madrasah selama ini belum pernah menemui adanya pegawai yang melanggar hingga harus memperoleh sanksi, baik itu yang setatusnya sebagai pegawai honorer maupun yang PNS, rata-rata mereka yang bekerja pada Madrasah tersebut adalah mereka-mereka yang benar-benar memiliki komitmen yang tinggi terhadap lembaga. Justru yang banyak adalah promosi jabatan, karena banyak Kepala Madrasah di Kediri, baik di Kabupaten maupun Kota Madya adalah para guru yang sebelumnya bertugas di MTsN 2 Kota Madya Kediri. Jikapun ada pemberhentian itupun karena telah purna tugas atau pensiun sesuai dengan masa jabatan yang telah diemban. Jadi selama ini di MTsN 2 Kota Madya Kediri belum pernah melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya.

e. Pembagian Tugas (*job description*)

Di MTsN 2 Kota Madya Kediri pembagian tugas diutamakan didasarkan pada tingkat pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki oleh personal, selain itu juga berdasarkan pada hasil evaluasi sebelumnya, hal ini terutama untuk pegawai yang sudah senior. Selain itu tingkat pengalaman juga menjadi catatan

¹¹⁸ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

tersendiri, karena kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan yang dimiliki sangatlah menunjang bagi jalannya suatu program.

Untuk bidang ketatausahaan analisis *job diskription* dilakukan sendiri oleh KTU yang memang lebih mengetahui kebutuhan personal beserta kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh personel. Sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Uyik sebagai berikut:

“potensi personalia yang ada di lembaga ini sangat bagus mbak ya...sehingga mudah untuk melakukan analisis jabatan, disini analisis jabatan secara langsung oleh para PKM, karena mereka yang berwenang lebih paham berapa tenaga administrasi yang butuhkan lembaga dan juga tingkat keahliannya, dan disini tersedia semua tenaga yang dibutuhkan. Karena para pegawai memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat tinggi dan juga toleransi terhadap rekan kerja...”¹¹⁹

f. Sistem Kompensasi

Kompensasi di lembaga ini ada 2, yaitu bagi mereka yang PNS dan yang non PNS, untuk yang PNS telah diatur oleh anggaran Pemerintah Daerah, sedangkan untuk yang non PNS adalah dari pemerintah Kota. Besar kompensasi ini tentu disesuaikan dengan masa jabatan dan juga beban tugas yang diberikan. Hal ini juga disampaikan oleh ibu Uyik:

“di MTsN 2 Kota Madya Kediri ada beberapa sumber dana, yang antara lain dimanfaatkan untuk menggaji mereka yang non PNS, kompensasi yang diberlakukan disini menggunakan asas berimbang, dimana besarnya jumlah kompensasi antara satu pegawai adakalanya tidak sama dengan pegawai yang lainnya, hal ini bergantung pada tingkat pekerjaan yang dibebankan dan juga masa pengabdian”¹²⁰

¹¹⁹ wawancara dengan Kepala tata Usaha, 21 Agustus 2007, di ruang KTU

¹²⁰ wawancara dengan Kepala tata Usaha, 21 Agustus 2007, di ruang KTU

Untuk kompensasi ini menurut Ibu Uyik tidak pernah ada keluhan dari para pegawai, semua menyadari kinerja yang mereka berikan telah sesuai dengan imbalan yang mereka dapat. Sehingga dengan sistem kompensasi yang sesuai dengan kondisi dana yang tersedia menjadikan para pegawai benar-benar menyadari tugasnya, yakni untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dicanangkan, baik secara Nasional maupun lembaga.

g. Sistem Evaluasi

Evaluasi dilakukan oleh Kepala Madrasah dibantu oleh PKM dan juga KTU, evaluasi ini meliputi keseluruhan program kerja yang dijalankan oleh lembaga, dan juga evaluasi para personelnnya, yang dilakukan bertahap setiap akhir semester. Hal ini dimaksudkan guna memperoleh gambaran tingkat keberhasilan program yang telah dicanangkan, disamping itu untuk mengetahui kinerja dari para personel. Jika pada evaluasi ditemukan kendala-kendala maka diharapkan akan segera dapat diatasi, sehingga program pada semester berikutnya dapat berjalan lebih baik.

2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri

a. Faktor Pendukung

Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri semua elemen dapat dikatakan sebagai pendukung bagi pelaksanaan manajemen personalia, karena mulai dari personalnya hingga lingkungan kerja yang kondusif

menjadikan kinerja personalia berjalan lancar dan efektif tanpa kendala yang berarti. Sedangkan pendukung pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan secara keseluruhan menurut Bapak Ali Subur adalah sebagai berikut:

- a. *Input* tenaga personal yang baik.
- b. Profesionalisme dari setiap personel.
- c. *Skill* dan kompetensi yang tinggi dari para personel Madrasah.
- d. Sarana dan prasarana yang menunjang.
- e. Kedisiplinan yang tinggi dari para personel.
- f. Sistem informasi yang relatif mudah untuk diakses juga memudahkan kerja personel. (hasil wawancara dengan Bapak Ali Subur)

Dan sebagai penutup wawancara peneliti dengan Bapak Ali Subur beliau menandakan :

“Pada dasarnya Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri telah dapat digolongkan sebagai salah satu Madrasah percontohan di Jawa Timur mbak, akan tetapi dirasa masih belum maksimal, sebab apa yang didapatkan sekarang masih dapat ditingkatkan lagi ke depannya. Sehingga nantinya benar-banar menjadi kiblat bagi pengembangan Madrasah di Indonesia, dengan modal *input* baik siswa maupun tenaga pendidik dan staf administrasi yang baik ini, maka telah dimulai start untuk itu, karena akreditasi A harus dipertahankan dan menuntut untuk terus ditingkatkan...”¹²¹

Kata penyemangat itulah yang senantiasa ditekankan oleh Bapak Kepala Madrasah sehingga seluruh personal yang ada di Madrasah ini dapat bekerja

¹²¹ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

optimal, dan tidak menyisakan persoalan pada setiap evaluasi. Namun memang pada dasarnya setiap individu yang bekerja dengan dedikasi yang tinggi dan juga kepercayaan yang tinggi akan menghasilkan suatu karya yang dapat dipertanggungjawabkan dikemudian hari.

b. Faktor Penghambat

Menurut Bapak Ali Subur tidak ada hambatan yang berarti yang dihadapi oleh lembaga sehubungan dengan pelaksanaan manajemen personalia ini, karena sejauh ini menurut Bapak Ali, semua anggota personalia baik yang pada bidang kependidikan maupun non kependidikan semua dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dan yang dapat dikatakan sebagai hambatan adalah masih kurangnya tenaga guru 9 orang, sebagaimana yang tertera pada tabel guru. Serta adanya tenaga-tenaga lama dengan pola pikir yang masih konvensional, namun dengan dedikasi mereka serta loyalitas terhadap lembaga yang sangat tinggi justru menjadi penyemangat bagi tenaga personalia lainnya yang masih muda, jadi disamping mereka dikatakan sebagai faktor penghambat, disisi lain mereka juga menjadi aset yang berharga bagi lembaga,

“terkadang memang para pegawai yang sudah tergolong senior itu memang memiliki pola pikir yang boleh dikatakan tertinggal, karena pendidikan yang mereka miliki tentu jauh dari yang sekarang, disini ada beberapa guru senior yang usianya sudah mendekati pensiun mbak, namun kita juga sangat menghormati mereka, karena dedikasi dan loyalitas mereka terhadap lembaga sangat besar, istilahnya mungkin nasionalisme terhadap lembaga sangat menggebu, karena mereka merasa ikut merintis berdirinya Madrasah yang kini sudah banyak dikenal orang hingga ke luar kota ini

mbak, jadi disamping mereka sebagai faktor kendala, namun mereka juga sekaligus sebagai faktor pendukung perkembangan Madrasah...¹²²

Selain itu, yang menjadi kendala lainnya adalah kelengkapan sarana bagi para tenaga personalia, dimana jumlah komputer yang ada kurang memadai jika dibanding dengan kebutuhan akan sistem informasi ini, sehingga terkadang masih banyak tenaga personalia yang memanfaatkan laboratorium komputer untuk menyelesaikan tugasnya, karena dari pada antri dengan rekan lainnya.¹²³



¹²² wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

¹²³ observasi, 16 Agustus 2007

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Kota Madya Kediri.

Sebagaimana yang dikemukakan pada bab pertama, bahwa manajemen personalia adalah bagian yang penting dari manajemen pendidikan, karena bagaimanapun suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik jika didalamnya terdapat personal-personal yang profesional dan sesuai dengan bidang keahliannya. Suatu lembaga pendidikan yang memiliki segala fasilitas lengkap jika tidak didukung oleh tenaga-tenaga profesional sebagai pengelolanya, maka bisa dipastikan berbagai fasilitas tersebut tidak akan berfungsi dengan optimal. Karena dalam manajemen personalia itulah yang mengatur individu-individu yang akan melaksanakan tugas-tugas, baik yang berkenaan dengan kependidikan maupun yang non kependidikan.

Terkait dengan begitu pentingnya manajemen personalia dalam lembaga pendidikan itulah, maka MTsN 2 Kota Madya Kediri yang sudah dipercaya banyak pihak untuk membimbing putra-putrinya mendapatkan pendidikan baik agama maupun umum, senantiasa memberikan perhatian yang besar terhadap personalianya agar Madrasah senantiasa mengalami peningkatan mutu dan prestasi serta dapat menjawab kepercayaan yang telah diberikan oleh *stake holders* dengan sebaik-baiknya.

Berbagai proses manajemen personalia ini diantaranya diawali dengan perencanaan yang matang, analisis jabatan yang sesuai, penempatan personalia pada posisi yang tepat sesuai dengan keahlian, ketrampilan serta kompetensi yang sesuai, kemudian juga pengembangan yang terus menerus terhadap personalia yang ada, juga sistem kompensasi yang adil dan berimbang, maka dapat dipastikan bahwa suatu organisasi pendidikan yang akan mampu mewujudkan visi dan misi yang ingin dicapai dan senantiasa meningkatkan kualitas Madrasah dalam berbagai bidang.

Namun tentu perlu diingat, berbagai proses personalia tersebut harus dibarengi dengan kedisiplinan yang tinggi, kultur kerja yang baik, keterbukaan serta dedikasi yang tinggi terhadap lembaga pendidikan dari para personalia yang ada, baik itu tenaga kependidikan, maupun kepegawaian.

1. Perencanaan

Di MTsN 2 Kodya Kediri, perencanaan pendidikan dapat dikatakan sangat baik, hal itu terbukti dengan tidak adanya perombakan organisasi dan juga perubahan rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh Madrasah. Bahkan dari evaluasi yang dilakukan pada tiap akhir semester, semua program yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Kepala Madrasah:

“perencanaan di lembaga ini dilakukan secara matang oleh para pengurus senior yang memiliki banyak pengalaman, hal ini

dimaksudkan agar apa yang direncanakan kedepan dapat terealisasi dengan baik sesuai dengan apa yang direncanakan”¹²⁴

2. Rekrutmen

Dengan seleksi yang ketat dari pihak Madrasah terhadap setiap personal yang akan menjadi bagian dari Madrasah ini, baik yang tenaga kependidikan maupun non kependidikan, memungkinkan lembaga ini memperoleh tenaga-tenaga yang profesional, memiliki visi kedepan, berketrampilan tinggi dan keahlian yang benar-benar dibutuhkan. Hal ini dapat dilakukan oleh Madrasah, karena begitu banyaknya pelamar yang datang ke Madrasah.

Untuk seleksi pegawai tidak hanya diberlakukan bagi pegawai honorer saja, akan tetapi juga diberlakukan bagi mereka pegawai baru yang berstatus PNS, karena lembaga hanya akan menerima mereka-mereka yang memiliki kompetensi dan ketrampilan tinggi dibidangnya.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Shokib,

“...setiap guru yang masuk sini, baik itu yang honorer maupun yang dari DEPAG, harus diseleksi lagi. Jika memang kompetensi yang dimiliki serta skillnya tidak bagus, ya kita kembalikan lagi”¹²⁵

Sebagaimana beberapa kriteria yang harus ada pada sekolah unggulan, bahwa guru-guru yang ada haruslah mereka-mereka yang kreatif dan inovatif.¹²⁶

3. Pengembangan dan Pembinaan

Meskipun para personalia yang ada di MTsN 2 Kodya Kediri adalah tenaga-tenaga pilihan, namun pihak Madrasah tetap senantiasa melakukan

¹²⁴ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

¹²⁵ wawancara dengan PKM Kurikulum, 19 Agustus 2007, di ruang PKM

¹²⁶ Syafariddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan* (Jakarta: Gramedia, 2002), Hal. 94-95.

pembinaan dan pengembangan terhadap tenaga personalia. Pada dasarnya, tenaga personalia yang ada di lembaga ini semuanya memiliki kemauan yang tinggi untuk mengembangkan diri, namun dalam hal ini pihak Madrasah juga memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya kepada seluruh personalia untuk mengembangkan diri dengan cara mengikuti berbagai workshop, seminar, penataran-penataran baik ditingkat lokal, regional maupun tingkat nasional. Kemudian juga dengan adanya pertemuan rutin dewan guru pada setiap awal bulan, sebagai ajang sharing bagi seluruh guru. Hal ini diungkapkan oleh Bapak Shokib selaku PKM Kurikulum,

“untuk mengembangkan keilmuan para guru, Madrasah selalu mengirimkan utusan setiap kali ada workshop ataupun seminar dan yang semacamnya. baik itu ditingkat kota maupun tingkat propinsi. Kemudian bagi guru yang telah diikutkan dalam acara tersebut harus menyampaikan kepada rekan-rekannya pada saat acara rapat dewan guru yang secara rutin kami adakan setiap satu bulan sekali”.¹²⁷

Selain itu juga ada MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), ini merupakan suatu wadah bagi guru matapelajaran untuk mengembangkan segala potensi yang dimiliki, karena dalam MGMP ini dibuka kesempatan yang sebesar-besarnya bagi para guru untuk membuat tulisan yang nantinya akan diterbitkan sebagai buku pedoman bagi para siswa. Bahkan untuk MGMP ini telah tersusun dan terorganisir dengan baik, yang dikoordinatori oleh guru yang berkompeten pada masing-masing bidang. Hal ini terbukti dengan adanya SK penunjukkan

¹²⁷ wawancara dngan PKM Kurikulum, 19 Agustus 2007, di ruang PKM

langsung bagi anggota MGMP dan juga koordinator bagi masing-masing mata pelajaran.

Untuk pengembangan personalia dibidang administrasi biasa dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan rutin 1 bulan sekali, sebagai wadah untuk sharing antar anggota, juga akan diberikan materi-materi oleh KTU yang berkaitan dengan administrasi Madrasah. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh KTU MTsN 2 Kota Madya Kediri,

“ya.....untuk pengembangan dari lembaga jelas ada mbak. Itu dilakukan minimal satu bulan sekali, ya yang baru-baru ini misalnya saja kami membahas mengenai kearsipan, hal ini penting karena berkaitan dengan dokumentasi seluruh kegiatan lembaga”¹²⁸

Selain berbagai upaya diatas, pengembangan personalia di MTsN 2 Kodya Kediri juga dilakukan dengan cara mengadakan studi banding ke sekolah lain. Juga dengan memberi kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu.

Semua usaha-usaha pengembangan yang dilakukan ini semata-mata adalah untuk menjaga mutu yang dimiliki oleh Madrasah dan juga sebagai upaya untuk meningkatkan dan menjadikan MTsN 2 Kodya Kediri sebagai Madrasah unggulan yang semakin diminati oleh masyarakat. Karena dengan begitu baiknya *input* yang dimiliki oleh Madrasah, akan sangat sayang jika *input* tersebut dikelola oleh orang-orang yang kurang profesional dan tingkat dedikasi yang tidak berimbang, terlebih mereka yang tidak mau mengembangkan diri. Karena

¹²⁸ wawancara dengan KTU, 21 Agustus 2007, di ruang KTU

sebagaimana diungkapkan pada bab sebelumnya, bahwa pada sekolah unggulan antara *input*, proses dan *output* harus berjalan baik dan seimbang. Jadi sudah sepatutnya jika *input* yang baik itu diproses secara profesional dan menghasilkan *output* yang benar-benar unggul.

Sedangkan untuk mengembangkan siswa, yaitu melalui pembelajaran yang sudah ditetapkan sesuai dengan kurikulum yang dikembangkan Madrasah. Madrasah juga memfasilitasi siswa dengan berbagai kegiatan ekstra kurikuler, dimana setiap siswa diwajibkan untuk memilih satu diantara sekian banyak ekstrakurikuler yang ada, sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki siswa. Hal inilah yang menjadikan MTsN 2 Kodya Kediri memiliki segudang prestasi, baik dibidang akademik maupun non akademik.

4. Promosi jabatan dan pemberhentian

Didalam organisasi personalia yang ada di MTsN 2 Kodya Kediri jarang sekali mutasi internal, artinya perpindahan tugas dalam satu lingkup Madrasah. Misalnya dari tenaga guru menjadi tenaga administrasi, karena setiap personal yang ada memiliki spesifikasi *skill* dan rata-rata para personal itu ditempatkan pada jabatan yang sesuai. Jikapun ada perubahan tugas, hanya berupa roling saja sesudah adanya evaluasi akhir tahun ajaran dan akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Jadi dapat dikatakan di MTsN 2 Kodya Kediri tidak ada mutasi yang bersifat tetap, jadi hanya bersifat temporal sesuai dengan kebutuhan Madrasah. Sedangkan mutasi yang terjadi adalah dari kedinasan, yaitu bagi mereka yang berstatus PNS, biasanya ada yang dipindah tugaskan ke sekolah lain atau ke

daerah lain. Pihak Madrasah dalam hal ini memang sengaja meminimalisir adanya mutasi, karena pada dasarnya satu tugas itu membutuhkan seorang yang benar-benar ahli di bidangnya. Jadi jika dirasa tidak mendesak mutasi itu tidak akan dilakukan.

5. Pembagian tugas (*job description*)

Kemudian untuk menentukan seseorang pada posisi apa dengan *job description* apa saja dilakukan dengan hati-hati oleh satu tim yang diketuai oleh bapak Kepala Madrasah dengan dibantu oleh beberapa stafnya, yaitu oleh para PKM dan KTU. Analisis jabatan ini tidak hanya dilakukan pada jabatan yang prinsipil saja, akan tetapi melingkupi seluruh jabatan yang ada dilembaga. Dan analisis jabatan ini dilakukan langsung oleh para PKM, karena mereka yang berwenang atas para bawahan mereka. Sebagaimana yang diungkapkan oleh ibu Uyik,

“potensi yang dimiliki lembaga ini sangat bagus mbak, sehingga memudahkan bagi saya untuk melakukan analisis jabatan, disini saya melakukan analisis langsung, karena saya yang berwenang untuk bidang ketatausahaan.....demikian juga para PKM lainnya”¹²⁹

Dengan analisis yang tepat menjadikan seluruh tugas akan dapat diselesaikan dengan baik, karena setiap orang dihadapkan pada satu bidang pekerjaan yang memang sesuai dengan spesifikasi keahliannya. Dan dengan *job deskriptor* yang sudah ditentukan semakin mempermudah tugas para personalia

¹²⁹ wawancara dengan KTU, 21 Agustus 2007, di ruang KTU

pendidikan tersebut. Karena disitu tertera jelas apa saja yang harus dilakukan dan dikerjakan. Dengan *job deskripsi* yang tegas dapat dihindari satu orang mengerjakan job yang lain/ timpang tindih tugas. Dan tentu saja hal ini dimaksudkan untuk mendukung seluruh program yang sudah dicanangkan oleh pihak Madrasah, yang kini memiliki reputasi yang sangat baik dimata masyarakat dengan berbagai prestasi yang dimiliki baik yang akademik maupun non akademik. Pengelola administrasi yang juga sangat baik dengan mengoptimalkan berbagai subsidi yang masuk pada lembaga menjadikan Madrasah ini mampu membebaskan seluruh siswanya dari BP3. selain itu tingkat kelulusan yang dibarengi dengan meningkatnya nilai NUN para siswa menjadikan Madrasah ini memiliki tempat yang tersendiri dalam pandangan masyarakat sebagai *stakeholders*. Juga upaya-upaya yang dilakukan oleh Madrasah untuk mengintegrasikan agama dan sains juga menjadi daya tarik tersendiri.

6. Kompensasi

Sementara itu mengenai kompensasi, MTsN 2 Kodya Kediri menganut asas berimbang, yakni sesuai antara tingkat resiko kerja dengan tingkat kompensasi. Hal ini sesuai pada penjelasan sebelumnya, bahwa kompensasi diberikan atas beberapa kriteria, yakni masa kerja dan beban kerja, namun bagi para PNS didasarkan juga pada pangkat dan golongan. Dengan diterapkannya asas berimbang ini dimaksudkan agar keadilan benar-benar terwujud dengan kompensasi yang berimbang diharapkan semua personalia akan dapat menjalankan tugasnya, karena bagaimanapun juga dengan kompensasi yang

sesuai akan menjadikan motivasi tersendiri bagi seorang personalia dalam menjalankan tugasnya.

7. Evaluasi

Tentu saja setiap periode tertentu akan dilakukan evaluasi bagi para personalia, sesuai dengan tujuannya, evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja para personalia tersebut dan juga tingkat keberhasilannya, sehingga akan diketahui tindakan apa yang akan diambil oleh mdrasah ke depan, berdasarkan pada evaluasi tersebut. Di MTsN 2 Kodya Kediri sendiri evaluasi dilakukan berkala pada tiap semester. Jangka waktu yang diberikan ini dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada setiap anggota personalia untuk menuangkan ide kreatifitasnya dalam menjalankan tugas yang diemban, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai waktu yang dijadwalkan. Dengan begitu evaluasi juga akan berjalan lancar dan tidak mengganggu program kerja Madrasah.

Dengan perencanaan yang baik, proses seleksi yang benar, penempatan personal pada job yang tepat dan sistem evaluasi valid menjadikan MTsN 2 Kodya Kediri memiliki kekuatan organisasi yang kokoh, program kerja yang dapat terlaksana dengan baik, tujuan pendidikan dapat tercapai, dan juga dapat memberikan *output* yang benar-benar unggul dan memiliki banyak prestasi. Ditambah dengan keterbukaan diantara seluruh elemen Madrasah, dan juga disiplin yang tinggi memberi nilai tambah bagi Madrasah ini.

Dengan baiknya kinerja yang ditunjukkan oleh setiap personil menyebabkan MTsN 2 Kota Madya Kediri ini tidak pernah terjadi pemutusan kerja secara tidak hormat. Pemberhentian yang terjadi dikarenakan oleh masa pensiun. Karena setiap individu yang ada di lembaga memiliki visi yang sama, yakni selalu ingin selangkah lebih maju.

Jika didasarkan pada karakteristik yang harus dimiliki oleh Madrasah unggulan yang telah ditetapkan oleh DEPAG pada bab kedua, yakni:

- a. Kepala sekolah minimal berpendidikan S-2.
- b. Guru S-1
- c. Sarana prasarana yang lengkap dan mendukung.
- d. Waktu belajar yang efektif
- e. Keterlibatan seluruh komponen lembaga dalam proses belajar mengajar¹³⁰

maka MTsN 2 Kota Madya Kediri dapat dikategorikan sebagai Madrasah unggulan, hal ini karena kerja personalia yang kompak dengan manajemennya yang dikelola secara profesional.

B. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di MTsN 2 Kota Madya Kediri.

1. Faktor pendukung.

¹³⁰ Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta, DEPAG: 2005), Hal. 50.

Banyak sekali faktor pendukung bagi pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan MTsN 2 Kota Madya Kediri menjadi Madrasah unggulan, diantaranya adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Ali Subur:

- g. *Input* tenaga personal yang baik.
- h. Profesionalisme dari setiap personel.
- i. *Skill* dan kompetensi yang tinggi dari para personel Madrasah.
- j. Sarana dan prasarana yang menunjang.
- k. Kedisiplinan yang tinggi dari para personel.
- l. Sistem informasi yang relatif mudah untuk diakses juga memudahkan kerja personel.

Dengan mengoptimalkan seluruh faktor pendukung tersebut, maka dapat dipastikan seluruh program yang dicanangkan oleh Madrasah akan dapat terwujud. Dengan didukung oleh kekompakan dari para anggota personel dan kultur kerja yang didasarkan pada sistem kekeluargaan, sehingga keterbukaan antara personel menjadikan kekurangan yang satu dapat tertutupi oleh kelebihan yang lain. Dan kinerja personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan dapat berjalan optimal dan efektif dengan hambatan yang dapat segera teratasi.

2. Faktor penghambat.

Secara keseluruhan faktor penghambat yang utama bagi kelancaran pelaksanaan manajemen personalia tidak ada, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Ali Subur,

“di maadrasah ini tidak ditemui kendala yang berarti, karena setiap kekurangan yang ada sebisa mungkin untuk segera dapat diatasi, sehingga kelemahan-kelemahan itu tidak akan berlarut-larut dan mengganggu jalannya proses belajar mengajar”¹³¹

Namun tentu dalam pengembangan suatu organisasi terlebih pendidikan tidak mungkin akan dapat berjalan mulus tanpa hambatan, ada beberapa hal yang dianggap menjadi penghambat, antara lain adalah:

- a. Masih kurangnya tenaga pengajar yang ada di MTsN 2 Kota Madya Kediri, sebagaimana yang ada dalam daftar guru dan karyawan yang ada, terdapat kekurangan tenaga guru sebanyak 9 orang, hal ini jelas akan sangat mengganggu jalannya aktifitas belajar mengajar, mengingat jumlah kelas yang banyak yang dimiliki oleh MTsN 2 Kota Madya Kediri.
- b. Adanya salah satu sarana yang kurang memadai juga menjadi penghambat bagi pelaksanaan manajemen personalia di MTsN 2 Kodya Kediri, yakni kurangnya fasilitas komputer di ruang administrasi, sehingga masih banyak tenaga administrasi yang memanfaatkan laboratorium komputer untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Ada satu hal yang menarik disini, yang oleh Bapak Kepala Madrasah dikatakan penghambat, akan tetapi juga disebut sebagai pendukung, yaitu masih adanya tenaga-tenaga lama yang ada dilingkungan administrasi.

¹³¹ wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

Terkadang pola pemikiran mereka sudah berbeda dengan apa yang dihadapi sekarang, karena mereka masih menganut sistem lama sesuai zamannya. Hal ini adalah diungkapkan oleh bapak Ali Subur,

“terkadang memang para pegawai yang sudah tergolong senior itu memang memiliki pola pikir yang boleh dikatakan tertinggal, karena pendidikan yang mereka miliki tentu jauh dari yang sekarang, disini ada beberapa guru senior yang usianya sudah mendekati pensiun mbak, namun kita juga sangat menghormati mereka, karena dedikasi dan loyalitas mereka terhadap lembaga sangat besar, istilahnya mungkin nasionalisme terhadap lembaga sangat menggebu, karena mereka merasa ikut merintis berdirinya Madrasah yang kini sudah banyak dikenal orang hingga ke luar kota ini mbak, jadi disamping mereka sebagai faktor kendala, namun mereka juga sekaligus sebagai faktor pendukung perkembangan Madrasah....”¹³²

Sementara saat ini dibutuhkan personal-personal yang benar-benar siap menghadapi setiap perubahan dan perkembangan. Mengingat sistem informasi yang cepat memungkinkan setiap sesuatu dapat berubah dan berkembang. Namun disisi lain pengalaman mereka juga tetap dibutuhkan, karena tenaga-tenaga lama ini memiliki dedikasi yang sangat tinggi terhadap lembaga.

¹³² wawancara dengan Kepala Madrasah, 22 Agustus 2007, di ruang Kepala Madrasah

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pelaksanaan manajemen personalia dalam mewujudkan Madrasah unggulan di MTsN 2 Kota Madya Kediri meliputi:

a. Perencanaan

Perencanaan di MTsN 2 Kota Madya Kediri dilakukan oleh kepala Madrasah dibantu oleh seluruh staf yang ada, terutama PKM.

b. Perekrutan

Perekrutan pegawai yang ada di lingkungan Madrasah ini ada dua jalur, yaitu seleksi sendiri dan ada juga yang dari kedinasan.

c. Pengembangan

Pengembangan di lembaga ini ada dua jalur, yaitu jalur otodidak dan jalur resmi, jalur otodidak adalah setiap pegawai memiliki kemauan untuk megembangkan diri sesuai dengan potensi yang dimiliki. Sedangkan pengembangan yang resmi adalah pengembangan yang dilakukan oleh Madrasah terhadap para pegawai.

d. Penempatan

Penempatan dan job analisis dilakukan oleh kepala Madrasah beserta staf atau dalam hal ini adalah para PKM (Pembantu Kepala Madrasah).

e. Mutasi dan pensiun

Dilingkungan MTsN 2 Kota Madya Kediri, jarang terjadi mutasi atau perpindahan.

f. Kompensasi

Kompensasi yang ada di MTsN 2 kota Madya Kediri ini berdasarkan asas berimbang, artinya kompensasi diberikan sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggungjawab personel tersebut.

g. Evaluasi

Evaluasi tidak hanya dilakukan setiap akhir tahun, melainkan secara berkala setiap semester dilakukan evaluasi.

B. Saran

1. Manajemen personalia merupakan aktifitas yang melibatkan individu-individu dalam suatu organisasi pendidikan, sehingga diperlukan kerjasama yang baik, serasi dan harmonis antar personal dalam satu lembaga pendidikan.
2. Kunci untuk mencapai sukses bagi setiap personel disamping berilmu dan terampil, seyogyanya memiliki etos kerja yang tinggi. Seseorang yang memiliki etos kerja adalah seseorang yang mencintai, memahami posisi dan peran kerjanya serta melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Barry, Hassan. 1994. *Kamus Ilmiah Populer*. Surabaya: Arkola.
- _____, 1987, alih bahasa oleh Muhammad Nur *Muhtarul hadits*. Surabaya: Bina Ilmu.
- Amiruddin dan Zainal Sikin, 2004. *Pengantar Metode Penelitian Hukum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Burhanuddin, Dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Burhanuddin, 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- DEPAG RI, 2004. *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Bandung: CV. J-Art.
- Fajar, A. Malik. 2005. *Holistika Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fatoni, Muhammad Kholid. 2005. *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional*. Jakarta: DEPAG.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Rosda Karya.
- Flippo, Edwin B. 2003. *Manajemen Personalialia Jilid 6*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 1993. *Metodologi Research jilid 1*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, 1982. *Pengantar Operasional Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional
- <http://artikel.us/nurkolis3.html/13/05/07>.
- <http://artikel.us/nurkolis3.html/13/05/07>.
- <http://www.teknologipendidikan.wordpress.com/2006/09/12/sekolah-unggulan>.

- Jalaluddin, H. 2001. *Teologi Pendidikan* . Jakarta: Raja Grafindo
- Junaidi, Mahfudh. 2005. *Rekonstruksi Sejarah Pendidikan slam di Indonesia*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Agama Islam DEPAG.
- Muhammad Nahadi, Pelita, edisi Sabtu 17 Agustus 1996.
- Muhaimin, 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Mulyasa,E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda Karya.
- Moeloeng, Lexy. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari. 1988. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Notoatmojo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- PP. RI No. 19 Th. 2005 Tentang Standar Pendidikan Nasional.
- Sahertian, Piet. 2000. *Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sahertian, Piet. 1994. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Saksono, Slamet. 1993. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Soetjipto dan Raflis Kosasi, 1999. *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta dan DEPDIBUD.
- Sugiono, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif* Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: Rosda Karya.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Metode Penelitian Pendidikan* . Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Suprayogo, Imam. 1999. *Reformulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN PRESS.

Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta: Gramedia.

Tayibnapi, Burhanuddin A. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta: Pradnya Paramita.

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

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

