

## **A. Penyajian Data**

Data yang akan disajikan adalah data tentang peran kepala madrasah dalam penerapan manajemen personalia pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Martapura di Gambut dan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapannya. Data-data yang akan disajikan penulis dapatkan dari hasil wawancara, observasi dan dokumenter yang dilaksanakan dan disajikan kepada pihak-pihak terkait yang dijadikan sebagai responden dan informan dalam penelitian ini.

Seluruh data yang terkumpul yang penulis dapatkan disajikan dalam bentuk deskriptif kualitatif yaitu dengan mengemukakan data yang diperoleh kedalam bentuk penjelasan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami.

Untuk lebih memudahkan dalam memahami data yang disajikan, maka penulis membaginya menjadi beberapa sub bahasan sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yakni kegiatan-kegiatan manajemen personalia dan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen personalia oleh kepala madrasah pada Madrasah Aliyah Negeri 1 Martapura Gambut.

### **1. Kegiatan-kegiatan Manajemen Personalia di Madrasah Aliyah Negeri 1 Martapura Gambut.**

Kegiatan-kegiatan Manajemen Personalia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut dilaksanakan dalam beberapa hal yang

## Personalia, Pengembangan Personalia, Pemeliharaan Personalia, Penilaian Personalia

### a. Perencanaan Personalia

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah bahwa apabila ingin memenuhi pegawai yang masih kurang terlebih dahulu harus melakukan perencanaan mengenai berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan keahliannya dan bagaimana menempatkan mereka secara tepat. Dengan melakukan koordinasi bersama kepala TU, kepala madrasah memerintahkan melakukan analisis jabatan agar meminimalisir kesalahan yang dilakukan dalam pengadaan pegawai. Dalam melakukan perencanaan ini hal yang dilakukan kepala MAN 1 Martapura di Gambut adalah :

#### 1. Penerimaan Personalia

Dalam hal penerimaan pegawai ini, kepala madrasah menginformasikan kepada Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten atau Kota bahwa madrasahnyanya kekurangan pegawai. Mereka meresponnya dengan melakukan mutasi atau perekrutan PNS sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

#### 2. Pengangkatan dan Penempatan Personalia

Dalam hal pengangkatan dan penempatan ini merupakan wewenang dari Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi

dan Kandepag Kab/Kota. Bagi mereka yang telah lunas seleksi penerimaan PNS, maka terlebih dahulu harus menjalani masa percobaan sekurang-kurangnya satu tahun. Apabila dalam masa percobaan itu mereka memenuhi syarat untuk diangkat menjadi PNS, maka resmilah mereka menjadi PNS dengan golongan tertentu. Sedangkan kepala madrasah sebagai pihak penerima mereka yang diangkat dan ditempatkan tersebut suasana kerja yang menyenangkan aman dan tentram.

Untuk masalah penempatan dan pengangkatan ini sesuai dengan penjelasan kepala madrasah dan berdasarkan dokumen yang diterima oleh penulis bahwa hal itu sudah sesuai dengan prosedur yang berlaku. Dan guru-guru yang ditempatkan tersebut sebagian besar sudah sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

b. Pengembangan Personalia

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa untuk mengembangkan diri para pegawai adalah dengan cara melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat). Mereka diberi izin untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi lagi dari pendidikan yang selama ini mereka peroleh. Hal ini terbukti dengan adanya guru yang sudah mencapai S2. pelatihan juga tidak luput dari perhatian kepala madrasah yang dibuktikan dengan adanya guru yakni Muhammad Ridhani S.Ag yang telah mengikuti konsultasi dan evaluasi

pendidikan Agama Islam pada sekolah umum yang diselenggarakan oleh seksi pendidikan agama Islam Kantor Departemen Agama Kabupaten Banjar yang dilaksanakan pada tanggal 19 s/d 20 April 2002 (31) jam yang bertempat di Aula Kantor Departemen Agama Kabupaten Banjar.

c. Pemeliharaan Personalia

Kegiatan pemeliharaan personalia juga tidak luput dari perhatian kepala madrasah bahwa yang termasuk dalam kegiatan personalia ini adalah :

1. Pemberian kebutuhan ekonomi yang dalam hal ini kompensasi atau gaji.

Dari hasil wawancara dan berdasarkan dokumen yang didapat penulis dari kepala TU dan guru bahwa kompensasi atau gaji yang mereka terima adalah sesuai dengan beban kerjanya dan peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang gaji PNS.

2. Pemberian Kebutuhan Psikologis

Dari hasil wawancara dengan kepala TU dan guru terlihat jelas bahwa Kepala Madrasah sangat memperhatikan kebutuhan psikologis ini seperti kebutuhan akan keamanan dan keselamatan dalam bekerja dengan menyediakan kondisi kerja yang memadai dan jauh dari rasa bosan dan sebagainya. Hal lain yang dilakukan adalah dengan memberikan kebebasan kepada mereka untuk

mengaktualisasikan dirinya salkan yang bersifat positif seperti keikutsertaan mereka dalam organisasi keagamaan dan kemasyarakatan dan sebagainya.

d. Penilaian Personalia

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa pegawai dalam hal ini adalah pegawai edukatif dan non edukatif yang ada di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut juga dinilai dalam melaksanakan tugas kedinasannya yang tertuang dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Untuk jabatan setingkat guru dan Kepala TU yang menilai adalah Kepala Madrasah sebagai pejabat yang penilai dan Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten sebagai atasan pejabat penilai. Sedangkan untuk jabatan Staf TU yang menilai adalah kepala TU sebagai pejabat penilai dan Kepala Madrasah sebagai atasan pejabat penilai. Hal-hal dinilai meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Dari dokumen yang penulis peroleh bahwa penilaian yang dilakukan oleh Kepala Madrasah sudah cukup objektif dan sudah sesuai dengan kinerja mereka selama satu tahun.

Dari hasil wawancara dengan kepala TU dan guru bahwa DP3 ini adalah sebagai alat untuk mengajukan berbagai usulan seperti :

1. Usul kenaikan gaji berkala

Usulan ini dapat diajukan tiap dua tahun sekali dengan mengajukan surat yang ditujukan kepada Kepala Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN) di Banjarmasin dengan ditanda tangani oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut. Kenaikan gaji berkala ini harus sesuai dengan perundang-undang yang berlaku yaitu Kepres No. 26 Tahun 2001.

2. Usul kenaikan pangkat (promosi)

Usulan ini dapat diajukan kapan saja asalkan memenuhi persyaratan yang ditentukan yang dimuat dalam daftara riwayat pekerjaan. Pegawai bersangkutan membuat surat pengantar yang ditujukan kepada Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten yang diketahui oleh Kepala Madrasah. Kenaikan pangkat itu sendiri atas keputusan Menteri Agama yang di tanda tangani oleh Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi.

3. Usul pindah jabatan atau wilayah kerja

Usulan ini dapat diajukan minimal pegawai sudah bekerja dua tahun dengan mengajukan surat pindah kepada Kepala Madrasah. Mutasi inipun atas keputusan Menteri Agama yang ditanda tangani oleh Kakanwil Depag Provinsi. Mutasi ini tidak mempengaruhi pada pangkat, golongan, gaji dan masa kerja.

e. Pemberhentian Personalia

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Madrasah bahwa proses pemberhentian di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura di Gambut sesuai prosedur yaitu apabila pegawai itu akan akan memasuki masa pensiun, maka Kepala Madrasah memberikan surat pemberitahuan satu setengah tahun sebelum ia pensiun. Selama ini di MAN 1 Martapura Gambut belum ada ditemukan pegawai yang diberhentikan dengan tidak hormat karena semua pegawai menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen personalia oleh Kepala Madrasah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen personalia oleh Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut adalah faktor latar belakang pendidikan, keahlian dasar dan pengalaman kerja. Ketiga faktor ini akan dijelaskan sebagaimana uraian dibawah ini :

- a. Faktor latar belakang pendidikan

Faktor latar belakang pendidikan merupakan faktor yang sangat menunjang peran seorang kepala madrasah dalam menerapkan manajemen personalia dengan baik. Di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut. Kegiatan-kegiatan manajemen personalia dilaksanakan oleh Kepala Madrasah dengan dibantu oleh Kepala Tata Usaha.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah dan Kepala TU menunjukkan bahwa Kepala Madrasah dan Kepala TU tersebut memiliki latar belakang pendidikan sarjana S1 pada perguruan tinggi yang ada di Banjarmasin. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa paling tidak mereka pernah mempelajari tentang manajemen pada saat masih berada di almamater masing-masing.

Kepala Madrasah mempunyai latar belakang pendidikan terakhir S1 Fakultas Tarbiyah lulus tahun 1985 dan Kepala TU mempunyai latar belakang pendidikan S1 STIE lulus 1993.

b. Faktor keahlian dasar

Faktor keahlian dasar juga tak kalah penting bagi Kepala Madrasah dalam menerapkan manajemen personalia. Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan Kepala TU menunjukkan bahwa mereka memang mengetahui betul seluk beluk mengenai manajemen yang ada dalam sebuah lembaga pendidikan khususnya manajemen personalia / kepegawaian. Selain itu mereka juga mempunyai pergaulan yang luas baik dengan sesama pegawai di MAN 1 Martapura Gambut maupun dengan pegawai dari Madrasah lain dan dengan atasan mereka. Dan akhirnya kemampuan yang tak kalah pentingnya adalah sebagai konseptor, mereka mampu merancang sebuah kegiatan manajemen personalia yang teratur dan seimbang.

c. Faktor pengalaman kerja

Selain faktor latar belakang pendidikan dan keahlian dasar, yang tidak boleh diabaikan adalah faktor pengalaman kerja. Walaupun latar belakang pendidikan manajemen yang memadai, mengetahui seluk beluk manajemen personalia dan lain-lain. Tapi punya pengalaman kerja yang nihil maka semua itu tidak akan berarti apa-apa. Dari hasil wawancara dengan Kepala Madrasah dan Kepala TU menunjukkan bahwa mereka sudah punya pengalaman kerja dan bergelut di bidang manajemen yang cukup lama. Kepala Madrasah sendiri punya pengalaman kerja sebagai Kepala Madrasah sejak tahun 1993-1995 sebagai Kepala Madrasah pada MTs Al-Falah Putri, kemudian tahun 1995 – 2002 sebagai Kepala Madrasah pada MTsN 1 Gambut Tambak Sirang dan Tahun 2002 sampai sekarang masih sebagai Kepala Madrasah pada MAN 1 Martapura Gambut. Sedangkan Kepala TU punya pengalaman kerja sejak tahun 1990 sebagai Staf TU pada MTsn Barabai. Kemudian pada 1990 diangkat menjadi Staf TU MAN 1 Martapura Gambut dan pada tahun 2000 – sekarang menjabat sebagai Kepala TU MAN 1 Martapura Gambut. Dilihat dari pengalaman kerja mereka yang sudah cukup lama

### **Analisis Data**

Dari penyajian data diatas, maka dapat dianalisis permasalahan mengenai peran Kepala Madrasah dalam menerapkan kegiatan-kegiatan

manajemen personalia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya dengan berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

1. Kegiatan-Kegiatan Manajemen Personalia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura di Gambut.

a. Perencanaan personalia

Pada hakekatnya segala bentuk kegiatan apapun bentuknya baik kegiatan yang sifatnya makro maupun mikro tidak terlepas dari yang namanya perencanaan. Sebab perencanaan itu memberi alasan terhadap semua tindakan sebagai pemandu arah dalam melakukan sebuah rencana. Begitu juga kegiatan di sebuah lembaga pendidikan khususnya mengenai personalia atau kepegawaian haruslah tersusun dalam sebuah rencana yang matang. Perencanaan personalia ini merupakan pedoman bagi kegiatan - kegiatan manajemen personalia. Selanjutnya seperti pengembangan, pemeliharaan, penilaian dan pemberhentian personalia. Hal itu sangat disadari oleh kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) I Martapura Gambut sebagai konseptor dalam kegiatan manajemen personalia. Dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah bahwa sebelum merekrut pegawai, terlebih dahulu harus melakukan perencanaan mengenai berapa pegawai yang harus dibutuhkan yang dibantu oleh kepala TU. Dalam melakukan perencanaan ini, hal yang dilakukan kepala MAN 1 Martapura Gambut adalah :

### 1. Pengadaan Personalia

Dalam hal pengadaan ini, kepala madrasah menginformasikan kepada pejabat atasannya bahwa madrasah kekurangan pegawai. Para pejabat atasan dalam hal ini adalah Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten atau Kota meresponnya dengan melakukan mutasi atau melakukan perekrutan pegawai sesuai dengan praturan perundang-undangan yang berlaku.

### 2. Pengangkatan dan Penempatan Personalia

Seperti yang lazim pada manajemen kepegawaian umumnya bahwa dalam hal pengangkatan dan penempatan ini adalah merupakan wewenang dari pejabat atasan dalam hal ini adalah Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan Kantor Departemen Agama Kabupaten atau Kota. Sebelum diangkat menjadi PNS, maka mereka terlebih dahulu harus menjalani masa percobaan sekurang-kurangnya satu tahun dan apabila dalam masa percobaan itu mereka memenuhi syarat-syarat yang ditentukan menjadi PNS, maka diangkatlah mereka menjadi PNS dengan pangkat dan golongan tertentu. Sedangkan kepala madrasah sebagai pihak penerima mereka yang diangkat, sudah selayaknya menerima mereka dengan menyediakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan tenteram.

Dari penyajian data diatas, dapat diketahui bahwa secara umum apabila ingin melakukan pengisian pegawai yang lowong, maka kepala MAN 1 Martapura di Gambut terlebih dahulu melakukan perencanaan dengan dibantu oleh kepala TU. Dengan melakukan analisis jabatan dapat diketahui berapa jumlah pegawai yang diperlukan dan keahlian apa saja yang diperlukan. Hal itu bertujuan untuk meminimalisir kesalahan perekrutan pegawai. Dalam hal penerimaan dan penempatan serta pengangkatan, perlu adanya komunikasi antara kepala madrasah dengan instansi diatasnya. Tanpa adanya komunikasi yang intensif, maka proses manajemen personalia yang pertama ini akan sedikit terhambat. Karena kegiatan yang pertama ini merupakan langkah awal dari kegiatan-kegiatan selanjutnya. Dan mereka sudah melakukan komunikasi yang intensif dengan instansi diatasnya sehingga proses penerimaan dan pengangkatan serta penempatan dapat berjalan lancar.

Penerimaan dan pengangkatan serta penempatan itu sendiri memerlukan proses yang cukup panjang dan memerlukan kesabaran yang ekstra baik dari pihak sekolah maupun pihak pegawai sebagai individu karena setiap pekerjaan memerlukan sebuah proses. Banyak hal-hal yang menyangkut administrasi yang harus diselesaikan terlebih dahulu.

#### b. Pengembangan Personalia

Dari penyajian data diatas terlihat jelas bahwa Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut memperhatikan sisi pengembangan mutu pegawai yang ada di MAN 1 Martapura Gambut dengan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengembangkan dirinya. Hal itu bisa ditempuh dengan cara melanjutkan studi kejenjang pendidikan yang lebih tinggi lagi. Hal lain yang bisa dilakukan adalah mengikuti training (pelatihan). Semua itu dilakukan tidak lain adalah demi kepentingan pegawai itu sendiri yaitu dengan pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dapat lebih meningkatkan profesionalisme dalam bekerja. Karena akan sangat berbeda antara pegawai yang pernah melakukan diklat dengan yang tidak pernah menjalani diklat. Profesionalisme memang sangat diperlukan dalam sebuah kegiatan yaitu dapat meminimalisir kesalahan yang dilakukan dalam kegiatan. Selain itu tujuan yang ingin dicapai akan sedikit lebih mudah.

#### c. Pemeliharaan Personalia

Berdasarkan dari penyajian data diatas. Dapat dilihat bahwa untuk memelihara semangat kerja pegawai yang ada di MAN 1 Martapura Gambut, hal yang dilakukan Kepala Madrasah adalah :

1. Pemberian Kebutuhan Ekonomi Kompensasi atau gaji

Kompensasi atau gaji yang diberikan kepada pegawai MAN 1 Martapura Gambut khususnya PNS adalah sudah sesuai dengan beban kerjanya dan undang-undang yang berlaku tentang gaji PNS.

2. Pemberian Kebutuhan Psikologis

Pemberian kebutuhan psikologis juga diperhatikan oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut yaitu dengan memberikan perasaan aman dan keselamatan dalam bekerja serta jauh dari rasa bosan. Hal lain yang dilakukan adalah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengaktualisasikan dirinya asalkan yang sifatnya positif.

Pemenuhan akan kebutuhan ekonomi berupa gaji yang memang mutlak diperlukan. Karena gaji itu merupakan balas jasa atas pekerjaan yang mereka lakukan dan sudah barang tentu gaji yang diberikan tersebut harus layak dan sesuai dengan beban kerjanya.

Kebutuhan yang lain yang tidak boleh di abaikan adalah pemenuhan kebutuhan psikologisnya. Sebab kebutuhan ini tidak dapat dinilai dengan uang dan bersifat kejiwaan. Tapi terlepas

dari semua itu, dua kebutuhan itu sama pentingnya untuk memotivasi semangat kerja pegawai agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Artinya dua kebutuhan itu harus berjalan seiring sejalan.

#### d. Penilaian Personalia

Seperti umumnya pegawai pada MAN 1 Martapura Gambut pun pegawainya mendapatkan penilaian kinerja selama satu tahun yang tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Bagi jabatan setingkat guru dan Kepala TU yang menilai adalah Kepala Madrasah sebagai pejabat penilai dan Kanwil Depag sebagai atasan pejabat penilai. Dan bagi staf TU yang menilainya adalah Kepala TU sebagai pejabat penilai dan Kepala Madrasah sebagai atasan pejabat penilai. Hal-hal yang dinilai meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kejantanan, prakarsa dan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala TU dan Guru bahwa DP 3 ini adalah sebagai alat untuk mengajukan berbagai usulan seperti :

##### 1. Usul Kenaikan Gaji Berkala

Usulan ini dapat diajukan tiap dua tahun sekali dengan mengajukan surat yang ditujukan kepada Kepala Kantor Perbendaharaan Kas Negara (KPKN) dan ditanda tangani oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut sebagai pihak yang mengetahui. Gaji berkala ini harus sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku yaitu Keperes No. 26 tahun 2007-12-10

## 2. Usul Kenaikan Pangkat (Promosi)

Usulan ini dapat diajukan kapan saja asalkan memenuhi persyaratan yang ditentukan yang dimuat dalam Daftar Riwayat Pekerjaan. Pegawai yang bersangkutan membuat surat pengantar yang ditujukan kepada Kepala Kantor Depag Kabupaten yang ditanda tangani oleh Kepala Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 1 Martapura Gambut sebagai pihak yang mengetahui. Kenaikan pangkat itu sendiri atas keputusan Menteri Agama yang ditanda tangani oleh Kakanwil Depag Provinsi

## 3. Usul Pindah Jabatan atau Wilayah Kerja

Usulan ini dapat diajukan minimal pegawai sudah bekerja dua tahun dengan mengajukan surat pindah kepada Kepala Madrasah. Mutasi inipun atas keputusan Menteri Agama

yang ditanda tangani oleh Kakanwil Depag Provinsi. Mutasi ini tidak mempengaruhi pada pangkat, golongan gaji dan masa kerja.

Berdasarkan dari penyajian data diatas, terlihat jelas bahwa pegawai MAN 1 Martapura Gambut baik pegawai edukatif maupun non edukatif juga mendapatkan penilaian dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Kinerja mereka dinilai selama satu 1 tahun. Manfaat dari DP3 ini adalah untuk mengetahui apakah kinerja mereka sudah sesuai atau tidak dan apakah mereka sudah menunaikan tugas kedinasannya atau belum. Pejabat atasan dapat menilai bahwa pegawai ini pantas apa tidak untuk mengajukan berbagai usulan.

Bagi pegawai, pada hakekatnya apabila nilainya memuaskan DP3 ini merupakan motivasi kepada pegawai agar selalu meningkatkan kinerjanya di tahun-tahun berikutnya. Sebaliknya bagi yang mendapatkan nilai kurang memuaskan, DP3 ini merupakan teguran agar supaya memperbaiki dan lebih meningkatkan lagi kinerjanya di tahun-tahun berikutnya. Meski begitu seharusnya tanpa adanya DP3 pun pegawai tetap harus menunaikan

kewajibannya sebagai abdi negara abdi masyarakat karena mereka telah mengucapkan sumpah dan janji jabatan.

tahun 2002 sampai sekarang masih sebagai kepala madrasah pada MAN 1 Martapura di Gambut.

Dari penyajian data tersebut terlihat jelas bahwa pengalaman kerja merupakan faktor yang paling penting dalam menerapkan manajemen personalia selain faktor latar belakang pendidikan dan keahlian dasar. Faktor ini merupakan faktor yang terpenting dari peran kepala madrasah dalam penerapan manajemen personalia. Karena dengan pengalaman kerja yang cukup, dia tidak akan canggung lagi dengan pekerjaan yang dihadapinya.