

# **Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan**

**Mohammad Thoha**

Jurusan Tarbiyah STAIN Pamekasan

e-mail: thohasumberjati@gmail.com

## **Abstract**

*The success of an effort is strongly related to the quality of the effort doer. Similarly, the achievement of a school/madrasa is also determined by the manager. If the manager is highly qualified, then the institution will consequently enhance its performance, and vice versa. This article describes the management of human resource quality development in MAN Pamekasan. It focuses on planning, staffing, coaching, staff promotion, mutation, and dismissal as well as evaluation and compensation. By means of observation, interviews, and documentation, it is found that MAN Pamekasan manages staff and other human resources satisfactorily; at least it has achieved the standard stipulated by the government.*

**Keywords:** *Management, Quality Improvement, Human Resource Management*

## **Abstrak**

*Keberhasilan suatu usaha sangat erat kaitannya dengan kualitas orang yang melakukan usaha tersebut. Begitupula keberhasilan sekolah/madrasah juga ditentukan oleh para pengelolanya. Apabila para pengelola sekolah/madrasah berkualitas maka lembaga tersebut akan mengalami kemajuan dan memiliki mutu yang baik begitupula jika sebaliknya. Oleh karena itu artikel ini mendiskripsikan manajemen peningkatan mutu ketenagaan dan sumber daya manusia yang mana dalam hal ini man pamekasan dijadikan sebagai objek penelitian. Hal yang menjadi fokus kajiannya adalah perencanaan, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan, promosi, mutasi, dan pemberhentian pegawai, serta penilaian dan kompensasi pegawai di man pamekasan. Melalui observasi wawancara dan dokumentasi diperoleh hasil bahwa man pamekasan melakukan manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia dengan baik minimal memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah.*

**Kata Kunci:** *Manajemen, Peningkatan Mutu, Sumber Daya Manajemen*

## Pendahuluan

Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran di sekolah/madrasah. Manajemen pendidikan dibutuhkan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi.<sup>1</sup> Manajemen sekolah atau madrasah (manajemen lembaga pendidikan Islam) memiliki beberapa komponen kajian yang mutlak harus ada dalam proses pendidikan Islam. Proses pendidikan akan berhenti total apabila salah satu komponen tersebut tidak ada. Komponen yang dimaksud adalah manajemen kesiswaan, manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia, manajemen kelas, manajemen kurikulum, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.<sup>2</sup>

Di antara kajian manajemen lembaga pendidikan Islam adalah manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia atau dengan kata lain manajemen personalia. Secara umum keberhasilan suatu usaha sangat erat kaitannya dengan kualitas orang yang melakukan usaha tersebut. Begitupula keberhasilan sekolah/madrasah juga ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia agar menjadi tenaga kependidikan yang profesional.<sup>3</sup> Dapat dilihat di sejumlah lembaga yang pengelolaan tenaga kependidikannya tidak beraturan berdampak pada kualitasnya yang pada akhirnya berpengaruh pada penurunan mutu lembaga pendidikan tersebut. Mengelola tenaga kependidikan bukanlah hal yang mudah sehingga dibutuhkan keahlian. Dan dalam mengelola tentunya melalui beberapa proses atau tahapan dimulai dari tahap rencana pengadaan pegawai, penempatan, penyesuaian diri, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi, mutasi, penilaian, kompensasi sampai pada pemberhentian pegawai.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: AR-Ruz Media, 2013), hlm. 55.

<sup>2</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), 129.

<sup>3</sup> Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2011), hlm. 13.

<sup>4</sup> *Ibid.*, hlm. 14.

Demikian penting keberadaan tenaga kependidikan dalam suatu lembaga pendidikan Islam, sehingga penulis tertarik memaparkan kajian tentang manajemen peningkatan mutu ketenagaan dan sumber daya manusia meliputi semua tahapannya yang penulis korelasikan dengan hasil survey lapangan di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pamekasan. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pamekasan merupakan suatu lembaga pendidikan yang berciri khas Islam yang memiliki kualitas bagus yang dapat dilihat dari beberapa hal. *Pertama*, dari nilai akreditasinya, MAN Pamekasan terakreditasi A. *Kedua*, kurikulumnya yang memadukan antara materi pendidikan agama dengan materi pendidikan umum. *Ketiga*, banyaknya jumlah peserta didik, hal ini menandakan banyak peminatnya. *Keempat*, fasilitas yang tersedia memadai. Hal ini tentunya didukung oleh kinerja tenaga kependidikan yang ada di dalamnya dipimpin oleh kepala sekolah yang kompeten.

Berdasarkan uraian tersebut artikel ini bermaksud untuk memaparkan proses manajemen peningkatan mutu ketenagaan dan sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pamekasan. Cakupan yang akan dibahas meliputi pengertian manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia, perencanaan dan pengadaan pegawai di MAN Pamekasan, pembinaan dan pengembangan pegawai di MAN Pamekasan, promosi, mutasi dan pemberhentian pegawai di MAN Pamekasan, penilaian dan kompensasi bagi pegawai di MAN Pamekasan.

## **Pengertian Manajemen Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia**

Sebelum menguraikan arti manajemen ketenagaan dan Sumber Daya Manusia perlu diketahui bahwa tenaga kependidikan/pegawai adalah pelaku dan penggerak semua unsur kegiatan di sekolah/madrasah. Tenaga kependidikan dibagi menjadi dua yaitu tenaga kependidikan berupa pendidik (guru) dan non guru seperti tenaga laboran, pustakawan, administrasi dan termasuk juga tenaga kebersihan dan petugas penjaga keamanan.<sup>5</sup>

Manajemen tenaga kependidikan/pegawai merupakan salah satu bentuk pengelolaan orang/tenaga kependidikan baik guru maupun non guru yang bekerja di suatu sekolah/madrasah secara efektif untuk menghasilkan

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm. 39.

proses pendidikan yang baik.<sup>6</sup> Kepala sekolah sebagai pimpinan tidak serta merta tunjuk perintah dalam menjalankan organisasi pendidikan di sekolahnya, tetapi membutuhkan seni atau ilmu dalam mengelola sumber daya manusianya.

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

Manajemen personalia bertujuan untuk optimalisasi sistem kerja dalam lembaga pendidikan. Dengan kata lain manajemen personalia bertujuan untuk mendaya gunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.<sup>7</sup> Manajemen tenaga kependidikan meliputi: perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai.<sup>8</sup> Semua ini perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Menurut hasil survey lapangan Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Pamekasan melaksanakan manajemen ketenagaan dan sumber daya manusia terlihat dari organisasi madrasah yang terstruktur.<sup>9</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi proses manajemen mulai dari perencanaan

---

<sup>6</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), hlm. 123.

<sup>7</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 42.

<sup>8</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2012), hlm. 66.

<sup>9</sup> Observasi di MAN Pamekasan, Selasa 06 April 2016.

dan pengadaan pegawai hingga pada kompensasi dan pemberhentian pegawai.

### **Perencanaan dan Pengadaan Pegawai di MAN Pamekasan**

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa yang akan datang.<sup>10</sup> Penyusunan personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi sekolah. Oleh karena itu sebelum merencanakan perekrutan pegawai, langkah awal yang perlu dilakukan adalah inventarisasi (penyusunan daftar tenaga kependidikan) yang bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh terkait dengan jumlah tenaga kependidikan dalam jangka waktu tertentu.<sup>11</sup> Sehingga dengan demikian dapat diketahui bidang dan jumlah tenaga kependidikan yang dibutuhkan.

Untuk lebih jelasnya ada empat langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan perencanaan pegawai yaitu: (1) membuat uraian pekerjaan (*job discription*) bertujuan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi misalnya jabatan yang akan diisi adalah jabatan guru, tukang kebun, atau satpam, (2) membuat analisis pekerjaan (*job analisis*) bertujuan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas apa yang harus dilakukan, misalnya sebagai guru maka tugasnya adalah mengajar, jika sebagai petugas kebersihan tugasnya adalah menyapu ruang kelas, (3) membuat spesifikasi pekerjaan (*spesification job*) dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang akan diterima, misalnya yang dibutuhkan adalah guru fikih maka kualitas minimumnya ahli dibidang mengajar fikih, atau jika satpam kualitas minimumnya mampu menjaga keamanan, dan (4) membuat persyaratan pekerjaan (*job recrutment*) misalkan terlebih dahulu mengisi persyaratan administratif, bagi calon guru kualifikasi akademiknya minimal strata 1, bagi satpam berbadan tinggi, kekar, dan sehat. dan minimal tamatan sekolah menengah atas sederajat.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, hlm. 42.

<sup>11</sup> Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, hlm. 129.

<sup>12</sup> *Ibid.*

Pada intinya tujuan perencanaan pegawai adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan pegawai.<sup>13</sup> Jadi, manajer lembaga pendidikan/kepala sekolah harus membuat perencanaan kebutuhan pegawai untuk memperoleh informasi kebutuhan jumlah pegawai dan keahliannya serta menghindari kesalahan penerimaan pegawai.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan maka dilakukan kegiatan rekrutmen yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih calon terbaik dan calon tercapak. Untuk kepentingan ini perlu dilakukan seleksi melalui ujian lisan, tulisan dan praktek ataupun dengan wawancara. Namun adakalanya, pada suatu organisasi pengadaan pegawai dapat didatangkan secara intern dari dalam organisasi saja apakah melalui promosi atau mutasi. Hal tersebut dilakukan apabila formasi yang kosong sedikit, sementara pada bagian lain ada kelebihan pegawai atau memang sudah dipersiapkan.<sup>14</sup>

Pegawai yang baik memiliki berbagai kelebihan dalam berbagai segi, antara lain keimanan yang kuat, jujur, amanah, disiplin, cerdas, terampil, cekatan, mudah tanggap terhadap persoalan, bertanggung jawab, berpengalaman, mampu menghargai orang lain dan mudah bergaul. Namun orang yang memiliki peluang untuk diterima sebagai pegawai adalah orang yang paling memenuhi kualifikasi dan melampaui standar minimal yang dipersyaratkan seperti kesehatan, tingkat pendidikan, keahlian, kepribadian dan sebagainya. Selain itu dalam memilih pegawai juga perlu mempertimbangkan usia yang dikaitkan produktifitasnya. Jika ada pegawai yang memiliki pengalaman yang banyak dan usianya masih muda maka orang tersebut diprioritaskan.<sup>15</sup>

Menurut hasil survey dan wawancara dengan ibu Fauziyah selaku kaur tata usaha, MAN Pamekasan melaksanakan perencanaan pengadaan pegawai dan perekrutan pegawai. Cara perekrutan tenaga kependidikan tidak

---

<sup>13</sup> Baharuddin & Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 63.

<sup>14</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hlm. 42.

<sup>15</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 133.

dilakukan dengan meletakkan engumuman namun dengan melihat surat lamaran yang telah diajukan oleh para pelamar dan disimpan di bagian tata usaha. Setelah itu mencari kualifikasi akademik yang sesuai. Misalkan membutuhkan tenaga pengajar fikih maka dicari surat pelamar yang lulusan serjana PAI kemudian ditelpon untuk mengikuti tes lisan, praktker mengajar dan tes tulis sesuai bidangnya. Pelamar yang mencapai nilai tertinggi dari hasil tes tersebut, maka dia yang lulus.<sup>16</sup>

### **Pembinaan dan Pengembangan Pegawai di MAN Pamekasan**

Setelah diperoleh pegawai yang butuhkan dan diberi tanggung jawab sesuai dengan keahliannya, maka Pegawai yang telah dimiliki lembaga pendidikan, baik yang berstatus pegawai negeri maupun swasta harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan.<sup>17</sup> Hal ini mutlak diperlukan dalam manajemen tenaga kependidikan. Kegiatan ini berfungsi untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan tapi juga karier dari pegawai.<sup>18</sup> Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier pegawai.<sup>19</sup> Selain itu juga mengusahakan supaya pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi suatu lembaga.<sup>20</sup>

Standar pendidik dan tenaga kependidikan telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang meliputi: kepala sekolah diatur dalam Peraturan Menteri Republik Indonesia Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, standar minimal guru sesuai bidangnya masing-masing diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, tenaga administrasi diatur dalam Peraturan Menteri

---

<sup>16</sup> Wawancara Langsung, *Kaur Tata Usaha*, Selasa 06 April 2016.

<sup>17</sup> *Ibid.*

<sup>18</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hlm. 43.

<sup>19</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 133.

<sup>20</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hlm. 43.

Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 24 Tahun 2008, tenaga perpustakaan diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 25 Tahun 2008, tenaga bimbingan dan konseling diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 27 Tahun 2008. Untuk mencapai standar yang telah dituntukan maka dibutuhkan pembinaan dan pengembangan bagi tenaga kependidikan baik berupa seminar, *work shop*/pelatihan dan lain sebagainya. Pengembangan guru juga dapat ditempuh melalui wadah/organisasi pengembangan guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang memiliki tujuan untuk mendiskusikan permasalahan dan pengembangan profesi guru dalam rangka meningkatkan profesionalitasnya. Melalui organisasi ini dapat saling berbagi ilmu dan keterampilan untuk pengembangan guru di tingkat sekolah, kecamatan, kabupaten/kota hingga provinsi.<sup>21</sup>

Menurut hasil wawancara dengan ibu Fauziah, MAN Pamekasan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas kinerja pegawai dengan cara mengikut sertakan tenaga kependidikan pada seminar, *workshop*/pelatihan. Hal ini ditunjuk oleh kepala sekolah sesuai dengan bidang pelatihan masing-masing. Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengikuti KKG dan MGMP.<sup>22</sup>

### **Promosi, Mutasi dan Pemberhentian Pegawai di MAN Pamekasan**

Promosi (kenaikan pangkat) merupakan perubahan kedudukan yang bersifat vertikal sehingga berimplikasi pada wewenang, tanggung jawab, dan penghasilan. Sedangkan mutasi adalah pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya pemindahan ini lebih bersifat horizontal sehingga tidak berimplikasi pada penghasilan. Untuk mendapatkan promosi seorang pegawai harus memenuhi persyaratan yang berhubungan dengan karier dan senioritas. Persyaratan karier berkaitan dengan prestasi pegawai yang menunjukkan kelebihan dibanding pegawai lainnya. Sedangkan senioritas di

---

<sup>21</sup> Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan dan Praktik* (Jakarta: Prenada Media Group, 2015), hlm. 256.

<sup>22</sup> Wawancara Langsung, *Kaur Tata Usaha*, Selasa 06 April 2016.

sini mencakup lamanya masa kerja juga kompetensi yang menjadi tugasnya (kualifikasi).<sup>23</sup>

Proses mutasi terkadang memiliki konotasi negatif ketika terjadi mutasi dari suatu jabatan ke jabatan yang lain sebagai penyegaran organisasi, maka makna konotasinya wajar-wajar saja, akan tetapi jika pemindahan tersebut karena kasus tertentu maka konotasinya menjadi negatif karena terkesan sebagai langkah pembuangan.<sup>24</sup>

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja terhadap tenaga kependidikan/pegawai merupakan suatu keadaan ketika seorang pegawai sekolah/madrasah tidak dapat melaksanakan fungsi jabatannya baik untuk sementara waktu atau selamanya-lamanya. Hal ini menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan pegawai dari hak dan kewajiban lembaga sebagai tempat bekerja dan sebagai pegawai.<sup>25</sup>

Sebab-sebab pemberhentian pegawai dapat digolongkan menjadi tiga jenis: (1) pemberhentian atas permohonan sendiri, (2) pemberhentian oleh pihak lembaga, dinas atau pemerintah. Hal ini bisa dilakukan dengan beberapa alasan: (a) pegawai yang bersangkutan tidak cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, (b) perampangan atau penyederhanaan organisasi, (c) peremajaan, biasanya tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun, (d) tidak sehat jasmani dan ruhani sehingga tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, (e) melakukan pelanggaran tindak pidana sehingga dihukum penjara atau kurungan, (f) melanggar sumpah janji tenaga kependidikan, (g) kontrak kerja berakhir, dan (3) pemberhentian karena alasan lain-lain. Pemberhentian ini bisa terjadi karena meninggal dunia, hilang, habis menjalani cuti di luar tanggungan negara dan tidak melaporkan diri kepada yang berwenang, serta mencapai batas usia pensiun.<sup>26</sup>

Sedangkan dalam pemberhentian Pegawai Negeri Sipil (PNS) ada tiga kemungkinan yang dapat terjadi terkait dengan permintaan berhenti sebagai PNS, yaitu permintaan dikabulkan, permintaan ditunda (ini dilakukan jika

---

<sup>23</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 138.

<sup>24</sup> *Ibid.*

<sup>25</sup> Minarti, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 150.

<sup>26</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hlm. 44.

pengunduran diri tersebut akan sangat mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas), permintaan ditolak (ini dilakukan jika yang bersangkutan sedang menjalankan ikatan dinas).<sup>27</sup> Kewenangan mengenai pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai negeri sipil diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 09 Tahun 2003.<sup>28</sup>

Adapun bagi pegawai swasta, alasan pemberhentian bisa lebih bervariasi. Seperti karena alasan politis seorang pegawai bisa diberhentikan, berbeda organisasi sosial keagamaan, partai, aliran dan ideologi dengan sang pemimpin. Adakalanya karena alasan pribadi seperti hubungan yang tidak harmonis antara pegawai dan pimpinan. Alasan lain karena ekonomi lembaga mengalami kebangkrutan.<sup>29</sup> Akan tetapi menurut penulis pemberhentian yang dikarenakan alasan pribadi itu tidak efektif dan tidak baik.

Menurut hasil wawancara dengan ibu Fauziah proses promosi di MAN Pamekasan didasarkan pada hasil penilaian prestasi kerja pegawai yang nanti dapat diajukan untuk diposisikan pada jabatan yang lebih tinggi. Misalkan awalnya sebagai guru biasa atau guru kelas naik pangkat menjadi guru WK kurikulum atau dapat juga dipromosikan sebagai wakil kepala sekolah. Sedangkan bagi pegawai tidak tetap dapat diangkat mejadi pegawai tetap apabila kinerjanya sangat baik. Sedangkan proses mutasi bisa terjadi sesuai dengan kebutuhan misalkan pada tahun sebelumnya menjabat sebagai wali kelas 3 lalu tahun berikutnya menjadi wali kelas 2 hal ini dilakukan agar menambah pengalaman dan wawasan guru. Pemberhentian pegawai di MAN Pamekasan disebabkan oleh tiga hal: satu pengunduran diri sendiri, pemberhentian oleh pihak lembaga dan pemerintah, pemberhentian dengan alasan lain-lain. Pemberhentian oleh lembaga dilakukan apabila pegawai tersebut tidak melaksanakan tugasnya dengan baik namun sebelum memberhentikan karena alasan pelanggaran terlebih dahulu diberi peringatan. Sedangkan pemberhentian oleh pemerintah sebagaimana yang ditetapkan pemerintah.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Minarti, *Manajemen Sekolah...*, hlm. 150.

<sup>28</sup> Lihat Peraturan Pemerintah No 9 Tahun 2003 tentang Kewenangan Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

<sup>29</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 139.

<sup>30</sup> Wawancara Langsung, *Kaur Tata Usaha, Selasa 06 April 2016*.

## **Penilaian dan Kompensasi bagi Pegawai di MAN Pamekasan**

Penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil oleh sekolah ataupun pegawai sekolah dalam upaya perbaikan kerja pada masa yang akan datang.<sup>31</sup> Penilaian harus dilakukan secara transparan, objektif dan akurat karena penilaian harus didasarkan pada prestasi individu secara riil tanpa ditambah dan dikurangi. Penilaian mencakup ruang lingkup kecakapan, kemampuan, keterampilan, kedisiplinan dan sebagainya. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam rangka usaha untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan PNS, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah No 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dituangkan dalam satu daftar yang disebut Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PPKP) yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.<sup>32</sup> Dalam Peraturan Pemerintah tersebut ditentukan bahwa yang berwenang membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS adalah pejabat penilai yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat.<sup>33</sup>

PPKP dibuat tidak hanya untuk dilampirkan sebagai syarat kenaikan pangkat (golongan gaji) bagi pegawai yang bersangkutan, melainkan berguna juga untuk pembinaan pegawai terutama bagi guru yang kurang berhasil dalam pekerjaannya agar mampu dan bersedia memperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangannya. Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan yaitu akan meningkatkan kinerja organisasi sekolah atau madrasah itu sendiri.<sup>34</sup>

Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah: pengembangan manajemen, pengukuran dan peningkatan prestasi,

---

<sup>31</sup> Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, hlm. 146.

<sup>32</sup> Qomar, *Manajemen Pendidikan..*, hlm. 141.

<sup>33</sup> Lihat Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

<sup>34</sup> *Ibid.*, hlm. 140.

membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi, membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia ke depan, media komunikasi antara atasan dan bawahan.<sup>35</sup>

Kompensasi adalah balas jasa atau imbalan yang diberikan lembaga kepada pegawai yang dapat berwujud uang dan diberikan secara berkesinambungan. Misalnya gaji, tunjangan, fasilitas, perumahan, insentif, kendaraan dan lain-lain.<sup>36</sup>

Menurut hasil wawancara dengan ibu Fauziah penilaian terhadap tenaga kependidikan/pegawai MAN Pamekasan didasarkan pada kemampuan, keterampilan, kedisiplinan dalam bentuk DP3. Kompensasi yang diberikan oleh MAN Pamekasan meliputi tunjangan gaji, tunjangan lauk pauk, gaji 13, sertifikasi, Tunjangan Hari Raya (THR).<sup>37</sup>

## **Simpulan**

Manajemen tenaga kependidikan/pegawai merupakan salah satu bentuk pengelolaan orang/tenaga kependidikan baik guru maupun non guru yang bekerja di suatu sekolah/madrasah seecara efektif untuk menghasilkan proses pendidikan yang baik.

MAN Pamekasan melaksanakan perencanaan pengadaan pegawai dan perekrutan pegawai. Cara perekrutan tenaga kependidikan tidak dilakukan dengan meletakkan pengumuman namun dengan melihat surat lamaran yang telah diajukan oleh para pelamar dan disimpan di bagian tata usaha. Setelah itu mencari kualifikasi akademik yang sesuai. Misalkan membutuhkan tenaga pengajar fikih maka dicari surat pelamar yang lulusan serjana PAI kemudian ditelpon untuk mengikuti tes lisan, prakter mengajar dan tes tulis sesuai bidangnya. Pelamar yang mencapai nilai tertinggi dari hasil tes tersebut, maka dia yang lulus.

MAN Pamekasan senantiasa berusaha meningkatkan kualitas kinerja pegawai dengan cara mengikutsertakan tenaga kependidikan pada seminar, workshop/pelatihan. Hal ini ditunjuk oleh kepala sekolah sesuai dengan

---

<sup>35</sup> Baharuddin & Makin, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 65.

<sup>36</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis...*, hlm. 45.

<sup>37</sup> Wawancara Langsung , *Kaur Tata Usaha*, Selasa 06 April 2016.

bidang pelatihan masing-masing. Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengikuti KKG dan MGMP.

Proses promosi di MAN Pamekasan didasarkan pada hasil PPKP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai) yang nanti dapat diajukan untuk diposisikan pada jabatan yang lebih tinggi. Proses mutasi bisa terjadi sesuai dengan kebutuhan. Pemberhentian pegawai di MAN Pamekasan disebabkan oleh tiga hal: satu pengunduran diri sendiri, pemberhentian oleh pihak lembaga dan pemerintah, pemberhentian dengan alasan lain-lain.

Penilaian terhadap tenaga kependidikan/pegawai MAN Pamekasandidasarkan pada kemampuan, keterampilan, kedisiplinan dalam bentuk PPKP. Kompensasi yang diberikan oleh MAN Pamekasan meliputi tunjangan gaji, tunjangan lauk pauk, gaji 13, sertifikasi, Tunjangan Hari Raya (THR).

## Daftar Referensi

- Baharuddin & Makin, Moh. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Maliki Press, 2010).
- Minarti, Sri. *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*. (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011).
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012).
- Musfah, Jejen. *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan dan Praktik*. (Jakarta: Prenada Media Group, 2015).
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah*. (Yogyakarta: AR-Ruz Media, 2013)
- Peraturan Pemerintah No 9 Tahun 2003 tentang Kewenangan Pengangkatan, Pemindehan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Qomar, Mujamil. *Manajemen Pendidikan Islam*. (Jakarta: Erlangga, 2007).
- Rohiat. *Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktik*. (Bandung: PT Refika Aditama, 2012).
- Yasin, Ahmad Fatah. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. (Malang: UIN Maliki Press, 2011).