

**PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN DALAM  
PEMBAGIAN *JOB DESCRIPTION* DI PESANTREN  
DARUL IHSAN SIEM ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh:**

**LIZA ZULAINI**

**NIM. 140206059**

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan  
Prodi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM BANDA ACEH  
2018 M / 1439 H**

**PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN DALAM PEMBAGIAN *JOB DESCRIPTION* DI PESANTREN DARUL IHSAN SIEM  
ACEH BESAR**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh  
Sebagai Beban Studi Untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

**LIZA ZULAINI**

**NIM : 140206059**

Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui oleh:

Pembimbing I,



**Muhammad Faisal, M.Ag**  
**NIP: 197108241998031002**

Pembimbing II,



**Lailatussa'adah, S.Ag, M.Pd**  
**NIP: 197512272007012014**



## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH/SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Liza Zulaini  
NIM : 140206059  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan  
Judul Skripsi : Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian *Job Description* Di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar

Dengan ini menyatakan bahwa penulis skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya
4. Tidak memanipulasi dan memalsukan data
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Banda Aceh, 17 Oktober 2018

Yang Menyatakan



Liza Zulaini

## ABSTRAK

Nama : Liza Zulaini  
Nim : 140206059  
Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan/Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam Pembagian *Job Description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.  
Tebal Skripsi : 76 halaman  
Pembimbing I : Muhammad Faisal, M.Ag  
Pembimbing II : Lailatussaadah, M.Pd  
Kata Kunci : Tenaga Kependidikan, dan *Job Description*

Tenaga kependidikan merupakan salah satu faktor penting dalam keseluruhan perangkat penggerak pendidikan. Pengelolaan tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengelolaan tenaga kependidikan dan pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan. Jenis pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Subjek penelitian, orang kepala sekolah, 1 orang pegawai tata usaha, 1 orang guru. Tehnik pengumpulan data penelitian ini adalah menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Tehnik anaisis data ini dilakukan dengan cara tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, adapun pelaksanaannya meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan, penilaian dan pemberhentian tenaga kependidikan. (2) pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan dilakukan dengan mengidentifikasi pekerjaan pegawai, pertanggungjawaban hasil pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan. Hasil penelitian ditemukan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik dimana dalam perencanaan ini dilakukan dengan musyawarah dan melihat kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Tenaga kependidikan diberikan pembinaan dan dikembangkan baik secara langsung maupun tidak langsung serta dilakukan penilaian yang diharapkan tenaga kependidikan berhasil dalam melaksanakan pekerjaan yang dibuat oleh pesantren. Pesantren merupakan lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta pengembangan terhadap tenaga kependidikan dimana diharapkan dapat diterapkan dipesantren lainnya.

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, dan shalawat serta salam yang selalu disanjungkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, Alhamdulillah penulis telah menyelesaikan skripsi ini, dan skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Ayahku tercinta M.Daud, terimakasih atas doa dan segala motivasi yang tak pernah henti kau berikan untuk mendukungku dengan memberikan bekal moral maupun material demi tercapainya cita-citaku.
2. Ibuku tersayang Rosmini yang begitu tulus dan ikhlas dalam memberikan kasih sayangnya, selalu sabar dalam membimbing dan mengajarkan mana yang baik dan tidak di dalam hidupku, dan selalu mendo'akanku dalam tiap tetes air matanya.
3. Adikku M. Rizal, Nanda Khalisah, dan Furqan Alfarisi yang selalu mendukung dan menemaniku dalam setiap langkahku untuk menyelesaikan skripsi ini dan yang selalu menjadi motivasi dan semangatku atas dasar kasih sayangnya.
4. Serta seluruh keluarga besarku yang selalu mendukung dan menasehatiku untuk terus melanjutkan pendidikan hingga saat ini.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah swt, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah kepada hambanya-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Shalawat beriringan salam kita sanjung dan sajikan kepangkuan Nabi Besar Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian karena beliaulah kita dapat merasakan betapa bermaknanya dan betapa sejuaknya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat ini.

Adapun judul skripsi ini, yaitu: “Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian *Job Description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar” Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari pihak-pihak yang terkait secara akademik, Oleh karena itu melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada: Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian, Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, para staf dan jajarannya, Penasehat Akademik (PA) yang telah membantu penulis untuk mengadakan penelitian dalam menyelesaikan skripsi ini,

Pembimbing I dan pembimbing II yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Kepala Yayasan pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, Kepala MAS Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, pegawai tata usaha, dan guru yang telah membantu dan meluangkan waktu untuk penelitian ini, Unit Tata Usaha, dewan guru dan para staf yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini.

Dan teristimewa terima kasih untuk ayah dan ibu yang telah mendidik saya dari kecil hingga saat ini yang senantiasa berusaha memberikan yang terbaik kepada anak-anaknya. Adik-adik, serta keluarga yang selalu memberikan motivasi, material, dan doa untuk keberhasilan penulis.

Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan menjadi amal kebaikan dan mendapat pahala yang setimpal di sisi Allah SWT.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan kemampuan ilmu penulis. Oleh karena itu penulis harapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang, dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan kearah yang lebih baik lagi. Dengan harapan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, 17 Oktober 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SIDANG .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
E. Defenisi Operasional .....	4
F. Penelitian Terdahulu .....	7

### **BAB II PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN DAN PEMBAGIAN *JOB DESCRIPTION***

A. Pengelolaan Tenaga Kependidikan .....	12
1. Perencanaan dan pengadaan tenaga kependidikan/pegawai .....	12
2. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan/pegawai.....	14
3. Penilaian tenaga kependidikan/pegawai.....	16
4. Pemberhentian tenaga kependidikan.....	19
5. Standar tenaga pendidik dan kependidikan.....	19
B. <i>Job Description</i> .....	22
1. Pengertian <i>Job Description</i> .....	22
2. Identifikasi pekerjaan .....	23
3. Tanggungjawab dan kewajiban.....	23
4. Standar prestasi .....	24
5. Spesifikasi pekerjaan .....	24

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	25
B. Kehadiran penelitian .....	25
C. Lokasi penelitian .....	26
D. Subjek Penelitian.....	27
E. Instrumen Pengumpulan Data .....	27
F. Teknik Pengumpulan Data.....	28

G. Teknik Analisis Data.....	30
H. Uji Keabsahan Data .....	31
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi lokasi penelitian .....	34
B. Deskripsi Hasil Penelitian .....	39
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	59
1. Pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian <i>job</i> <i>description</i> di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.....	59
2. Pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.....	66
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	71
B. Saran.....	73
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>74</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1: Profil Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar Tahun 2018 .....	41
Tabel 4.2: Jumlah Pengasuh Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar Tahun 2018 .....	43
Tabel 4.3: Jumlah Santri Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar Tahun 2018 .....	45
Tabel 4.4: Sarana dan Prasarana Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar Tahun 2018 .....	46

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN 4 : Lembar Wawancara dengan Kepala Sekolah MAS
- LAMPIRAN 5 : Lembar Wawancara dengan Pegawai Tata Usaha
- LAMPIRAN 6 : Lembar Wawancara dengan Guru
- LAMPIRAN 7 : Lembar Observasi
- LAMPIRAN 8 : Dokumentasi Penelitian
- LAMPIRAN 9 : Daftar Riwayat Hidup Penulis

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Tenaga kependidikan merupakan faktor penting dalam keseluruhan perangkat penggerak pendidikan. Dalam pengelolaan tenaga kependidikan yang menjadi titik penekanannya adalah personal itu sendiri, dalam perencanaan dan pengorganisasian personal yang dipilih dan diangkat tentunya orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang dipegangnya.<sup>1</sup>

Tenaga kependidikan merupakan orang-orang yang melaksanakan tugasnya pada bagian administrasi, pengelolaan, pengawasan dan pelayanan teknis. Masalah yang harus diperhatikan dalam kegiatan-kegiatan personel ialah pemberian motivasi kepada tenaga kependidikan agar selalu bekerja giat, kesejahteraan pegawai (jasmani dan rohani), intensif dan penghargaan atas jasa-jasa mereka, *konduite* dan bimbingan untuk dapat lebih maju, adanya kesempatan untuk meng-*upgrade* diri, masalah pemberhentian dan pensiun pegawai.<sup>2</sup>

Setiap kegiatan di dalam proses administrasi pendidikan diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan, dan tujuan pendidikan digambarkan dalam kurikulum sekolah masing-masing. Adanya unsur tugas dan fungsi menunjukkan bahwa dalam setiap kegiatan administrasi perlu adanya

---

<sup>1</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 2017) h. 21

<sup>2</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, h. 21

pengorganisasian yang baik dan teratur.<sup>3</sup> Semua pekerjaan administrasi yang akan dilakukan harus terperinci, direncanakan, serta di atur dengan sistematis hingga akibat-akibat duplikasi dan pemborosan dapat dibatasi, pemberian tugas dan kewajiban harus pula disertai dengan wewenang yang seimbang. Wewenang berada atau dekat dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan oleh siapa saja keputusan-keputusan akan diambil dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas tersebut sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan dengan baik.

Manajemen tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, mengkaji dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.<sup>4</sup>

Salah satu penelitian yang membahas tentang pengelolaan tenaga kependidikan adalah penelitian Hamdanah dengan judul administrasi publik sebagai landasan teori administrasi pendidikan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa baik tidaknya kualitas dalam administrasi pendidikan tergantung pada kemampuan semua yang terlibat dalam sistem yang ada dalam lembaga pendidikan dalam memenuhi harapan yang dilayani yakni peserta didik, mahasiswa, wali peserta didik secara konsisten.

---

<sup>3</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi...*, h. 9

<sup>4</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung :Remaja Rosdakarya, 2012).  
h. 42

Umy Fitrianti pada penelitiannya yang berjudul kinerja tenaga administrasi sekolah, hasil penelitian ini menyatakan bahwa kendala yang dihadapi oleh tenaga administrasi adalah kurangnya kompetensi kepribadian tenaga administrasi, sempitnya ruang kerja, kehadiran tenaga administrasi yang tidak tepat waktu dan implementasi kebijakan yayasan yang belum terlaksana dengan baik.<sup>5</sup>

Dari penelitian terdahulu dapat kita ketahui bahwa kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kependidikan dalam hal pembagian tugas, dimana pembagian tugas ini perlu disesuaikan dengan jumlah tenaga kependidikan yang bekerja, latar belakang pendidikan, hak dan kewajiban serta keahlian yang dimiliki oleh seorang pendidik di lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil observasi awal kegiatan administrasi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik sehingga kegiatan sekolah dapat dijalankan sebagaimana mestinya. Adapun yang menjadi fokus dalam penelitian ini tujuannya yaitu untuk mengetahui pengelolaan tenaga kependidikan yang meliputi pengelolaan dan pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan.

---

<sup>5</sup> Umy Fitrianti, "Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Di SMA Negeri 1 Kasihan Dan SMA Muhammadiyah 1 Bantul Kabupaten Bantul, *Skripsi*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2015.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar ?
2. Bagaimana pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar ?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.
2. Untuk mengetahui pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.

## **D. Manfaat penelitian**

1. Sebagai bahan informasi bagi sekolah terutama dalam pembagian tugas tenaga kependidikan.
2. Sebagai tambahan pengetahuan bagi penulis, khususnya melatih diri menyusun karya ilmiah yang benar.
3. Sebagai bahan kajian bagi penelitian lebih lanjut yang akan meneliti tentang pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian tugas.
4. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Sarjana Jurusan Manajemen Pendidikan Islam

## **E. Definisi Operasional**

### **1. Pengelolaan**

Menurut Siswanto, manajemen atau pengelolaan adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,



pemotivasian, pengendalian dan motivasi kerja untuk mencapai tujuan.<sup>6</sup>

Pengelolaan pendidikan di sekolah terdiri dari perencanaan program, pelaksanaan program, evaluasi program, kepemimpinan kepala satuan pendidikan dan sistem informasi manajemen yang digunakan.<sup>7</sup>

Adapun pengelolaan dalam penelitian ini adalah keseluruhan proses kegiatan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan baik yang di rencanakan, diorganisasikan, dilaksanakan serta dievaluasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan mewujudkan fungsi sekolah yang sebenarnya

## **2. Tenaga kependidikan**

Menurut UU RI no. 20 Tahun 2003, BAB 1 Pasal 1, menjelaskan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang berusaha mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>8</sup>

Tenaga kependidikan adalah semua orang yang bergabung untuk bekerja sama pada suatu sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2011), h. 2

<sup>7</sup> Budi Setiyo Prabowo, "Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan di SMP Negeri 3 Godean", *Skripsi*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2012, h.5

<sup>8</sup> Buletin BSNP., *Media Komunikasi dan Dialog Standar Pendidikan*, Vol. 1, No. 3, September 2006. Diakses pada tanggal 23 Juli 2018 dari situs: <http://www.bsnp-indonesia.org>

<sup>9</sup> Yusraini, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia : Tenaga Pendidik dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan", *Jurnal*, Vol 1 Tahun 2012. h.82

Jadi tenaga kependidikan ini adalah tenaga kependidikan yang bekerja di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar khususnya pada bagian tata usaha, yang memiliki kompetensi dan kemampuan dalam memberikan pelayanan sehingga kegiatan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar dapat berjalan dengan baik.

### 3. *Job Description*

Herman Sofyandi menyatakan bahwa *job description* adalah suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat mengenai tugas, kewajiban, tanggungjawab, dan wewenang dalam suatu jabatan tertentu.

*Job description* adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.<sup>10</sup>

Adapun *job description* yang dimaksud adalah kegiatan tenaga kependidikan yang menjalankan tugasnya sesuai dengan kewajiban, tanggungjawab, dan wewenang yang telah diberikan sehingga kegiatan administrasi sekolah berjalan dengan baik.

### 4. Pesantren

Pesantren adalah lembaga keagamaan yang memberikan pendidikan dan pengajaran serta pengembangan dan penyebaran ilmu agama Islam.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h. 33

<sup>11</sup> Rildwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal : Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005). h. 80

Pesantren adalah lembaga pendidikan yang dikembangkan secara *indigenous*, karena pesantren merupakan produk budaya masyarakat yang sadar akan pentingnya arti sebuah pendidikan bagi orang pribumi yang tumbuh secara natural.<sup>12</sup>

Jadi pesantren dalam penelitian ini adalah Lembaga Pendidikan Islam yang bersifat keagamaan dimana peserta didiknya tinggal di asrama dan lebih diunggulkan pada aspek akhlak, spiritual keagamaan, serta bertaqwa kepada Allah SWT.

#### **F. Penelitian Terdahulu**

Adi Ansari, volume 9, nomor 1, tahun 2016, manajemen tenaga pendidik dalam perspektif Al-qur'an, hasil penelitian: jurnal ini membahas tentang makna ayat Al-qur'an yang mengandung konsep guru dan pendidik serta fungsi manajemen karyawan yang terdapat dalam Al-Hashr ayat 18, menjelaskan bahwa setiap orang diperintahkan untuk merencanakan makan siangnya besok, Al-Baqarah ayat 197, yang menjelaskan tentang kewajiban merencanakan secara hati-hati berdasarkan keshalehan kepada Allah. Konsep pengorganisasian terkandung dalam Al-Anfal ayat 46, tentang pentingnya suatu persatuan, Ash-Shaff ayat 4 tentang pentingnya keteraturan, konsep dorongan atau pengarahan, yaitu dalam Al-kahfi ayat 2 tentang pentingnya proses bimbingan itu berdasarkan prinsip agama, konsep pengawasan yaitu dalam Al-mujadalah ayat 7 tentang muraqabah, Ash-shaff ayat 2 tentang

---

<sup>12</sup> Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Sapen:Listafariska Putra, 2004). h. 24

persyaratan mutlak agar pemimpin lebih baik dari anggotanya, At-tahrim ayat 6 yaitu tentang menjaga keamanan.<sup>13</sup>

Dwi Nurcahyani dan Suspa Hariati, Volume 1, nomor 2, tahun 2016, pengaruh Manajemen *reward dan punishment* terhadap tenaga kependidikan di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang, hasil penelitian : Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang memberikan bonus bulanan yang besarnya berbeda-beda untuk setiap karyawan yang disesuaikan dengan tingkat kehadirannya dalam rekan *finger print* yang telah disediakan untuk memantau kedisiplinan karyawan dari sisi kehadiran. penegakan hukum di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang telah dilaksanakan oleh pimpinan, baik hukuman preventif maupun hukuman represif. Setelah dikaji, ditemukan bahwa jenis *reward dan punishment* yang dilakukan mampu mempertahankan tingkat kehadiran staff diatas 90% setiap bulannya namun hanya 80% tingkat kehadiran Dosen. Sedangkan pada tahun pertama ditingkatkannya jenis *reward* yang diberikan ditemukan peningkatan kehadiran karyawan namun menurun pada tahun kedua diberlakukannya *reward* yang sama.<sup>14</sup>

Cindy Liasna Ginting, implementasi manajemen tenaga kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur’an, tahun 2017, hasil penelitian : di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur’an mengadakan rekrutmen, dimana setiap tenaga kependidikan yang diterima harus memenuhi syarat-syarat yang harus

---

<sup>13</sup> Adi Ansari, *Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Dalam Perspektif Al-Qur’an*, Februari 2016. Diakses pada tanggal 28 Januari 2018 dari situs: <https://media.neliti.com>

<sup>14</sup> Dwi Nurcahyani dan Suspa Hariati, *Pengaruh Manajemen Reward dan Punishment Terhadap Tenaga Kependidikan di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang*, Juni 2016. Diakses pada tanggal 22 Oktober 2017 dari situs: <https://www.ingentaconnect.com>

disertakan bersama surat lamaran, mengecek semua isian yang terdapat didalam surat lamaran, seperti nama pelamar, alamat pelamar, dan proses perekrutan pelamar minimal D3 dengan latar belakang pendidikannya. Adapun mekanisme seleksi meliputi, seleksi persyaratan administrasi, dan psikologi, serta komitmen yang yang harus dipatuhi, guru sebagai pendidik berkewajiban membawa anak didik kearah yang lebih baik. Proses pengorganisasiannya tenaga pendidik ditempatkan sesuai dengan posisi dan keterampilan yang dimilikinya, serta penugasan tenaga pendidik disesuaikan dengan bidang keahliannya. Pelatihan bagi tenaga pendidik (guru) yang pernah diikuti yaitu pelatihan pembekalan administrasi terutama peraturan tugas guru seperti RPP, silabus yang berhubungan dengan bahan ajar. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah dengan melakukan penilaian kerja yaitu dengan tiga komponen yakni penilaian input, penilaian proses, penilaian output. Kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya sebagai supervisi.<sup>15</sup>

Ika Nur Syafiyana, manajemen sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta ( STAIYO), tahun 2015, hasil penelitian : proses rekrutmen Dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut, pertama menganalisa kebutuhan Dosen dan tenaga kependidikan, selanjutnya menentukan kriteria-kriteria yang diharapkan, mengumumkan formasi lowongan dan syarat yang harus dipenuhi, melakukan seleksi administrasi

---

<sup>15</sup> Cindy Liasna Ginting, *Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur'an*, Desember 2017. Diakses pada tanggal 13 Februari 2018 dari situs: <http://repository.uinsu.ac.id>

yang dilanjutkan tes wawancara bagi yang lolos seleksi administrasi, menentukan hasil seleksi (yang dilakukan oleh ketua dan dosen senior) dan mengumumkan hasil seleksi melalui surat. Kedua upaya pengembangan profesionalitas Dosen dan tenaga kependidikan di STAIYO ditempuh dengan cara setiap Dosen diwajibkan membuat jurnal/karya ilmiah/ *handout*/diktat, mengadakan program *stadium general* disetiap awal semester yang sekaligus sebagai pembukaan kuliah, mengadakan *workshop* Dosen dan tenaga kependidikan, dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, ketiga faktor-faktor yang dapat mempengaruhi upaya pengembangan profesionalitas Dosen dan tenaga kependidikan terdiri dari dua faktor yaitu faktor pendukung dari adanya kesamaan dan kejelasan visi dan misi, pemimpin yang bijaksana, dukungan dari masyarakat luas dan kerjasama dengan lembaga lain, sedangkan faktor penghambatnya yaitu minimnya dana, masih ada Dosen atau tenaga kependidikan yang belum mau untuk mengembangkan diri dan sebagian Dosen dan tenaga kependidikan kurang produktif.<sup>16</sup>

Sri Andriani, Kualitas Pelayanan Administrasi pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' 01 Banyuputih kabupaten Batang, tahun 2015, hasil penelitian : dapat terlihat bahwa sumber daya manusia yang menangani masalah administrasi masih sangat terbatas, yakni hanya empat orang di bagian tata usaha. Ruang yang dinilai masih terlalu sempit dan belum tertata dengan rapi, fasilitas yang disediakan dalam mendukung proses

---

<sup>16</sup> Ika Nur Syafiyana, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta ( STAIYO)*, Oktober 2015. Diakses pada tanggal 14 Januari 2018 dari situs: <http://digilib.uin-suka.ac.id>

kegiatan belajar mengajar yang masih perlu dilengkapi sehingga kualitas pelayanan administrasi yang diberikan masih kurang maksimal. Padahal untuk mewujudkan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas dan mampu bersaing dengan kemajuan jaman dirasa perlu meningkatkan kualitas pelayanan administrasi yang diberikan kepada siswanya.<sup>17</sup>

Adapun perbedaan masalah peneliti dengan masalah diatas adalah peneliti akan melihat kegiatan yang berhubungan dengan tenaga kependidikan dan hubungannya dengan pembagian tugas, serta kegiatan administrasi yang diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik bagi sekolah.

---

<sup>17</sup> Sri Andriani, *Kualitas Pelayanan Administrasi Pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' 01 Banyuputih Kabupaten Batang*, Desember 2014. Diakses pada tanggal 13 Oktober 2017 dari situs: [Https://lib.unnes.ac.id](https://lib.unnes.ac.id)

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengelolaan Tenaga Kependidikan**

Pengelolaan tenaga kependidikan terdiri atas perencanaan dan pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, penilaian tenaga kependidikan, pemberhentian tenaga kependidikan dan standar tenaga pendidik dan kependidikan yang akan dijabarkan sebagai berikut :

##### **1. Perencanaan dan Pengadaan Tenaga Kependidikan/Pegawai**

Semua orang menyadari bahwa perencanaan merupakan bagian terpenting oleh karena itu, perencanaan menyita waktu banyak dalam proses manajemen. Untuk manajemen sumber daya manusia perencanaan berarti penentuan program karyawan dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi. Dengan kata lain, perencanaan mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang di bebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi.<sup>1</sup>

Sebelum melakukan proses perekrutan, langkah awal yang dilakukan adalah inventarisasi tenaga kependidikan. Inventarisasi tenaga kependidikan adalah suatu usaha pokok dalam bidang tenaga kependidikan untuk memperoleh gambaran menyeluruh kekuatan/jumlah guru dalam jangka waktu tertentu dengan jalan mengadakan pencatatan dan pendaftaran potensi tenaga kependidikan secara tertentu dan teratur. Dengan adanya gambaran tersebut maka dapat dibandingkan

---

<sup>1</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 127



antara jumlah keseluruhan murid, antara jumlah guru dalam tiap bidang studi dan bidang lainnya, antara jumlah guru dengan pegawai tata usaha dan lain-lain.<sup>2</sup>

Perencanaan adalah kegiatan menentukan sasaran yang ingin dicapai dan memikirkan cara serta sarana-sarana pencapaiannya. Maka, bisa dikatakan bahwa yang dimaksudkan, perencanaan ketenagaan adalah proses kegiatan penentuan kebijaksanaan dan perkiraan jumlah kebutuhan personalia pendidikan untuk jangka waktu tertentu menurut bidang-bidang kegiatan yang terdapat dalam suatu organisasi pendidikan di sekolah.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah uraian pekerjaan yaitu untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi.<sup>3</sup>

Secara praktis, proses perencanaan tenaga kependidikan di sekolah dapat ditelaah pada deskripsi berikut.

- 1) Kegiatan perencanaan meliputi :
  - a. Pengendalian, yaitu alat yang menjamin bahwa setiap saat unit organisasi mempunyai jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan untuk melancarkan tugas-tugas organisasi.
  - b. Pengadaan pegawai, yaitu melengkapi kekurangan tenaga dalam satu unit organisasi untuk menyelesaikan jumlahnya dan kualitasnya disesuaikan dengan kebutuhan nyata.
  - c. Penggunaan, yaitu rencana penggunaan tenaga dengan sebaik-baiknya, baik tenaga yang sudah maupun yang akan diadakan. Rencana penggunaan tenaga dapat dipertimbangkan, baik dari segi pembinaan karier maupun kepentingan organisasi.
  - d. Pembinaan kepegawaian, yaitu semua kebutuhan material dan non-material yang mencakup pembinaan gaji/upah pegawai pembinaan

---

<sup>2</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan Mbs dan Kbk*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), h. 151

<sup>3</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 134

pangkat dan jabatan pembinaan mutu dan pembinaan kesejahteraan pegawai.

2) Perkiraan kapasitas pegawai

Perkiraan kapasitas pegawai adalah perkiraan kemampuan rata-rata seseorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

3) Formasi perencanaan kepegawaian

Formasi perencanaan kepegawaian adalah penentuan jumlah kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang diterapkan oleh pejabat yang berwenang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis sifat dan beban kerja yang harus melaksanakan tugasnya secara berdaya guna, berhasil guna, dan berkelanjutan. Dalam menyusun formasi perencanaan kepegawaian, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni sebagai berikut.

- a. Dasar penyusunan formasi. Formasi disusun berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas seorang pegawai negeri sipil dalam jangka waktu tertentu, prinsip pelaksanaan pekerjaan, jenjang, jumlah pangkat dan jabatan yang bersangkutan, peralatan yang tersedia, serta kemampuan keuangan negara.
- b. Sistem penyusunan formasi. Ada dua sistem yaitu sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama adalah sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi yang sama dengan tidak memerhatikan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup adalah suatu sistem yang menambahkan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja. Formasi bukan saja menentukan jumlah pegawai, melainkan juga semuanya pangkat dari setiap satu organisasi. Oleh karena itu, dalam menentukan jenjang pangkat, perlu diperhatikan bahwa pejabat yang mempunyai beban tugas yang lebih besar harus lebih tinggi dari pejabat yang mempunyai beban tugas yang kecil.
- c. Analisis kebutuhan pegawai diperlukan sebagai bahan untuk menyusun formasi, salah satu alat untuk membuat analisis kebutuhan pegawai adalah adanya uraian pekerjaan tersebut, dapat diketahui jenis jabatan, ruang lingkup tugas yang akan dilaksanakan, sifat pekerjaan, syarat-syarat pejabat, dan perkiraan kapasitas pegawai dalam jangka waktu tertentu.<sup>4</sup>

## 2. Pembinaan dan Pengembangan Tenaga Kependidikan/Pegawai

Pembinaan tenaga kependidikan atau guru perlu dilaksanakan karena adanya program dan kurikulum sekolah yang selalu harus berubah dan

---

<sup>4</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah...*, h. 137

berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan kebudayaan sehingga perlu adanya perkembangan pengetahuan bagi guru sebagai tenaga kependidikan.<sup>5</sup>

Pengembangan tenaga kependidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kecakapan tenaga kependidikan dan atas dasar tersebut para tenaga kependidikan menjadi lebih produktif. Dalam usaha pengembangan dan peningkatan tenaga kependidikan biasanya dilakukan latihan-latihan tertentu sesuai dengan arah kemampuan yang telah dimiliki atau searah dengan bidang kerja dari masing-masing karyawan yang bersangkutan atau dalam menjalankan pekerjaannya lebih profesional.<sup>6</sup>

Sasaran utama sebagian besar dari program-program pengembangan ialah meningkatkan prestasi individu dan organisasi dan mempersiapkan karyawan-karyawan pilihan untuk memangku pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi. Usaha pengembangan dapat dilakukan melalui beberapa hal, diantaranya pendidikan dan latihan, tugas belajar, pemindahan jabatan, pemindahan lapangan dan pemindahan wilayah, adapun usaha-usaha lain seperti seminar, *workshop*, konferensi, dan rapat dinas dalam berbagai bentuk.

Dalam pengembangan pegawai, ada beberapa macam latihan jabatan, yaitu latihan prajabatan dan latihan dalam jabatan. Latihan prajabatan dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat umum dan khusus, latihan prajabatan yang bersifat khusus hanya diikuti oleh calon pegawai negeri sipil yang ditunjuk oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Sedangkan latihan prajabatan yang bersifat

---

<sup>5</sup> M. Ngalim Poerwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), h. 94

<sup>6</sup> M. Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2001), h. 41

umum adalah latihan yang diikuti oleh setiap calon pegawai negeri sipil yang baru diangkat. Latihan dalam jabatan terdiri dari latihan jabatan staf yang diberikan kepada para staf pimpinan atau para pembantu pimpinan, latihan jabatan lini yang diberikan kepada para pimpinan jabatan lini, dan latihan jabatan pimpinan diberikan kepada para pegawai yang menduduki jabatan kepala dan wakil kepala kantor, biro, dan sebagainya.

### **3. Penilaian Tenaga Kependidikan/Pegawai.**

Penilaian tenaga kependidikan tentang unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijakan terhadap pegawai, seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, latihan, dan lain-lain.<sup>7</sup>

Penilaian tenaga kependidikan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduite*) maupun informal (*managerial supervision*) untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja, maupun perkembangan pegawai sekolah sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga sekolah, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), dan perpindahan wilayah kerja (mutasi).

---

<sup>7</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktifitas Karyawan*, (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 195

Penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai, disebabkan penilaian terhadap pegawai berfungsi sebagai umpan balik dari berbagai hal, seperti kemampuan, keletihan, serta kekurangan untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karier.<sup>8</sup>

Sistem penilaian tenaga kependidikan sangat bermanfaat bagi sekolah dalam beberapa hal, antara lain sebagai berikut :

- 1) Mendorong meningkatnya prestasi kerja.
- 2) Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- 3) Untuk kepentingan mutasi pegawai.
- 4) Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan.
- 5) Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya.<sup>9</sup>

Penilaian unjuk kerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek apa pegawai sekolah kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai sekolah untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi sekolah dan berorientasi pada pengembangan pegawai sekolah atau pada organisasi sekolah. Untuk itu ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan, seperti penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan terbatas waktu. Disamping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara kepala sekolah dan pegawai sekolah lainnya.

---

<sup>8</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), h. 43

<sup>9</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002), h. 227-228

Penentuan standar unjuk kerja harus benar-benar objektif, yaitu mengukur unjuk kerja pegawai sekolah yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk sistem penilaian unjuk kerja harus mempunyai standar, mempunyai ukuran yang dapat dipercaya, dan harus praktis artinya mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

Menentukan metode dan pelaksanaan penilaian adalah pendekatan atau cara serta pelengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain. Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai sekolah mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, perbaikan kerja pada masa yang akan datang.

Adapun beberapa aspek yang dinilai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Kegunaan penilaian ini yaitu untuk membina pegawai terutama bagi pegawai yang kurang berhasil dalam pekerjaannya agar mampu dan bersedia memperbaiki kelemahan-kelemahan atau kekurangan-kekurangan.<sup>10</sup>

Keuntungan penilaian bagi sekolah yaitu akan dapat meningkatkan kinerja organisasi sekolah. Akan tetapi, dalam prosesnya ada beberapa tantangan yang memang tidak bisa dihilangkan seperti kesalahan dalam penilaian, ketidaksiapan

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan Mbs dan Kbk*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), h. 157

penilai, ketidakefektifan praktik dan kebijakan organisasi pendidikan, serta formulir penilaian yang kurang baik.

#### **4. Pemberhentian Tenaga Kependidikan**

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja terhadap tenaga kependidikan merupakan suatu keadaan ketika seseorang pegawai sekolah tidak dapat melaksanakan fungsi jabatannya, baik untuk sementara waktu maupun untuk selama-lamanya.

Adapun sebab-sebab pemberhentian atau pemutusan tenaga kependidikan secara umum dapat dikelompokkan dalam tiga jenis sebagai berikut :

- a. Pemberhentian atas permohonan sendiri, misalnya karena pindah lapangan kerja yang bertujuan untuk memperbaiki nasib.
- b. Pemberhentian oleh pihak lembaga, dinas, atau pemerintah. Misalnya karena tenaga kependidikan kurang cakap dan tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun, tidak sehat jasmani dan rohani serta kontrak kerja berakhir.
- c. Pemberhentian karena alasan lain. misalnya karena meninggal dunia, hilang, habis masa cuti di luar tanggungan lembaga dan tidak melaporkan diri pada pihak yang berwenang, serta telah mencapai batas usia pensiun.<sup>11</sup>

Pemberhentian bagi pegawai non-pegawai negeri sipil lebih sederhana. Pemberhentian dapat terjadi karena tidak ada formasi, tidak cakap bekerja, meminta berhenti atas kemauan sendiri.

#### **5. Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan**

Dalam Undang-undang Nomor 14, Tahun 2005, Tentang guru dan dosen dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi

---

<sup>11</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 155

peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kompetensi yang harus dimiliki guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan (UU no 20/2003, Bab I, Pasal 1, ayat 5 dan ayat 6). Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (UU no 20/2003, Bab XI, Pasal 39, ayat 1). Tenaga kependidikan meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik, pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar (UU no. 20, Tahun 2003, Penjelasan Pasal 39, ayat 1).<sup>12</sup>

Lingkup standar pendidik dan tenaga kependidikan mencakup kriteria pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Artinya standar itu meliputi sejumlah kriteria yang harus dipenuhi sebelum dan setelah menjalani jabatan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan, Kelayakan fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan adalah kondisi fisik

---

<sup>12</sup> Buletin BSNP, *Jurnal*, Vol. 1, No. 3, September 2016. h. 51



dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak mengganggu pembelajaran dan pelayanan pendidikan.<sup>13</sup>

Standar kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan disusun dengan tujuan untuk menyediakan acuan nasional bagi semua pihak yang berkepentingan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Secara lebih khusus standar ini mempunyai tujuan sebagai berikut.

- 1) Memberi pedoman kepada para pengelola pendidikan dalam menyusun berbagai kebijakan yang berkenaan dengan seleksi, rekrutmen, penempatan, pembinaan, penghargaan dan sistem karir pendidik dan tenaga kependidikan.
- 2) Menyediakan acuan bagi lembaga pendidikan prajabatan dalam mengembangkan program pendidikan persiapan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang lulusannya memenuhi standar yang berlaku di seluruh tanah air.
- 3) Menyediakan acuan dalam mengembangkan program pendidikan pada lembaga yang bertanggungjawab untuk membina secara terus menerus peningkatan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan yang telah bekerja.
- 4) Menyediakan pedoman bagi para pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu menyelaraskan unjuk kerjanya dengan ukuran-ukuran kualitas yang berlaku secara nasional.
- 5) Membantu masyarakat untuk menilai mutu layanan pendidik dan tenaga kependidikan yang bertugas pada satuan-satuan penyelenggara pendidikan.
- 6) Menyelaraskan salah satu komponen sistem pendidikan yaitu pendidik dan tenaga Kependidikan dengan komponen-komponen lain dalam sistem pendidikan seperti standar isi dan standar kompetensi lulusan pada tiap jenis dan jenis pendidikan.
- 7) Menyediakan acuan bagi penyusun instrumen kinerja profesional pendidik dan tenaga Kependidikan sehingga dapat diperoleh alat dan prosedur penilaian yang sahih dan handal.
- 8) Memungkinkan mereka yang bertanggungjawab dalam peningkatan mutu pendidikan mengukur upaya untuk melakukan perbandingan antara kinerjanya sendiri dengan tuntutan sebagaimana tertera dalam standar nasional pendidik dan tenaga kependidikan.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Hidayati, "Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Mutu Pendidikan", *Jurnal*, Vol 21, No 1, Februari 2014, h. 45

<sup>14</sup> Buletin BSNP, Vol. 1, No. 3, September 2016. h. 53

## **B. Job Description**

*Job description* berisikan informasi tentang pengidentifikasian pegawai, riwayat pegawai, kewajiban-kewajiban pegawai, pertanggungjawaban, serta spesifikasi pegawai atau informasi mengenai standar-standar pegawai.<sup>15</sup>

### **1. Pengertian Job Description**

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Kita dapat menggunakan informasi ini untuk menuliskan spesifikasi pekerjaan, hal ini menyebutkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan.<sup>16</sup>

Deskripsi-deskripsi pekerjaan harus memberikan pernyataan yang ringkas mengenai apa yang diharapkan untuk dikerjakan para karyawan dalam pekerjaan, bagaimana mereka mengerjakannya, dan kondisi-kondisi di mana tugas-tugas dijalankan. Deskripsi pekerjaan yang ringkas menutup kemungkinan terdengarnya ucapan “ini bukan pekerjaan saya”.<sup>17</sup>

Diantara item-item yang sering dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan terdapat :

- 1) Tugas-tugas utama yang dikerjakan.
- 2) Persentase waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas.
- 3) Standar-standar kinerja yang harus dicapai.
- 4) Kondisi-kondisi kerja dan bahaya yang mungkin terjadi.

---

<sup>15</sup>Ambar Teguh, Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009) h. 150

<sup>16</sup>Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (DKI : Indeks, 2008) , h. 130

<sup>17</sup>R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, (New Jersey : Erlangga, 2008) h. 101

- 5) Jumlah karyawan yang menjalankan pekerjaan dan kepada siapa mereka harus melapor.
- 6) Mesin-mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.

Dari uraian diatas peneliti dapat melihat bahwa uraian pekerjaan atau *job description* harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui tugas, tanggungjawab dan standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan, supaya pengisian jabatan didasarkan apa baru siapa sehingga mismanajemen dapat dihindari.

## **2. Identifikasi Pekerjaan**

Bagian identifikasi pekerjaan mencakup nama pekerjaan, departemen, hubungan pelaporan, dan nomor atau kode pekerjaan. Nama pekerjaan yang baik dapat memberikan perkiraan yang tepat mengenai karakteristik muatan pekerjaan dan akan membedakan satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.<sup>18</sup>

## **3. Tanggungjawab dan Kewajiban**

Salah satu maksud penyusunan kuesioner tentang pekerjaan adalah agar diperoleh informasi yang setepat mungkin tentang tugas yang harus ditunaikan dan tanggungjawab menyelenggarakan pekerjaan yang sifatnya tehnikal dan operasional maupun oleh mereka yang mendapat kepercayaan menduduki berbagai jabatan manajerial. Berdasarkan informasi seperti itu akan dapat diwujudkan kesesuaian penempatan seseorang dengan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan kerjanya.

---

<sup>18</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 101

#### **4. Standar Prestasi**

Sepanjang sifat pekerjaan yang dilakukan memungkinkan, standar prestasi kerja perlu pula diketahui. Dengan demikian penilaian dapat dilakukan secara objektif.

#### **5. Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa terima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan dapat memberikan informasi seperti tingkat pendidikan pekerja, jenis kelamin, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, batas umur pekerja, dan sebagainya.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara) h. 34

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang akan peneliti gunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian dengan mengumpulkan data di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data tersebut.<sup>1</sup>

Peneliti akan menggunakan metode deskriptif, yaitu metode yang meneliti suatu kondisi, pemikiran atau suatu peristiwa pada masa sekarang ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.<sup>2</sup> Dalam penelitian ini tujuan yang ingin dicapai penulis adalah untuk mengetahui pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.

#### **B. Kehadiran Penelitian**

Nasution menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif tidak ada pilihan lain dari pada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Oleh karena itu kehadiran peneliti adalah wajib, peneliti selaku instrumen utama masuk ke latar penelitian agar

---

<sup>1</sup> Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta : Rhineka Cipta, 1993), h. 106

<sup>2</sup> Muhammad Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985), h. 65

dapat terhubung langsung dengan informan dan dapat memahami secara alami kenyataan yang ada.<sup>3</sup>

Disini peneliti berperan sebagai pengamat, artinya peneliti sebagai pengamat dalam hal ini tidak sepenuhnya sebagai pemeran serta tetapi melakukan fungsi pengamatan. Peneliti sebagai anggota pura-pura, jadi tidak melebur dalam arti yang sesungguhnya.<sup>4</sup>

Maka peneliti disini berperan penting selain sebagai instrumen utama berhasil atau tidak penelitian ini tergantung akan kehadiran peneliti, sehingga diharapkan data yang diperoleh dari lapangan valid dan mudah dalam menganalisisnya.

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian merupakan tempat penelitian yang diharapkan mampu memberikan informasi yang peneliti butuhkan dalam penelitian yang diangkat. Penelitian ini mengambil lokasi di pesantren yang bertempat di Jalan Tgk. Glee Iniem, Desa Siem, kecamatan Darussalam, Kabupaten Aceh Besar. Pemilihan Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar sebagai lokasi penelitian didasarkan atas beberapa pertimbangan, yaitu :

1. Pada Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar terdapat kesesuaian masalah peneliti yaitu tentang pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job deskription*.

---

<sup>3</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2006), h. 306

<sup>4</sup> Lexy J, Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2010), h. 177

2. Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar mempunyai pembagian kerja yang bagus.

#### **D. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian adalah orang-orang yang mengetahui, berkaitan, dan menjadi pelaku dari suatu kegiatan yang diharapkan dapat memberikan informasi.<sup>5</sup> Subjek penelitian adalah pelaku yang akan diteliti dalam sebuah penelitian.

Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, karyawan bidang tata usaha dan guru yang akan memberikan informasi yang diperlukan oleh peneliti atau data yang bersifat mentah mengenai pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan gampong siem kecamatan Darussalam, kabupaten Aceh Besar.

#### **E. Instrumen Pengumpulan Data**

Suharsimi Arikunto, menyatakan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Berdasarkan teknik pengumpulan data yang digunakan, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan pedoman wawancara dan paduan dokumentasi.

---

<sup>5</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 102

Sugiyono, menyebutkan yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti harus paham terhadap metode kualitatif, menguasai teori dan wawasan terhadap bidang yang di teliti, serta memiliki kesiapan untuk memasuki lapangan. Ciri khas penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan, dimana pengamat memungkinkan untuk melihat dan mengamati sendiri situasi yang mungkin terjadi. Dalam pengambilan data dilapangan, peneliti dibantu oleh pedoman wawancara, alat rekam dan alat dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam pengambilan dan pengumpulan data.<sup>6</sup>

#### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data penelitian tindakan ini meliputi kepala sekolah, dan proses pengelolaan tenaga kependidikan. Adapun teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan cara sebagai berikut. :

##### **1. Observasi**

Observasi atau pengamatan merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.<sup>7</sup> Jenis observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi terus terang atau tersamar. Dalam hal ini pengumpulan data dilakukan dengan menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa peneliti sedang melakukan penelitian. Metode ini digunakan untuk mengambil

---

<sup>6</sup> Sugiyono. *Metodologi Penelitian*, Diakses pada tanggal 12 Agustus 2018, dari [http://repository.upi.edu/3848/6/S\\_PSI\\_0800926\\_Chapter3.pdf](http://repository.upi.edu/3848/6/S_PSI_0800926_Chapter3.pdf).

<sup>7</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 220.



data tentang proses pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan Aceh Besar, dan pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan Aceh Besar.

## 2. Wawancara

Wawancara adalah sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.<sup>8</sup> Wawancara ini berpedoman kepada daftar pertanyaan yang akan disiapkan oleh penulis/peneliti.

Wawancara ini dilakukan dengan kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan guru, wawancara ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah tentang pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job deskripsi* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi, merupakan suatu data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar (foto), karya-karya

---

<sup>8</sup> Rusan, Rosadi, *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), h. 136

monumental, yang semuanya itu memberikan informasi untuk proses penelitian.<sup>9</sup>

Peneliti akan melakukan dokumentasi untuk menjawab rumusan masalah tentang pengelolaan tenaga kependidikan, arsi-arsip tentang masalah-masalah kegiatan administrasi tata usaha dan buku-buku yang mendukung penelitian ini.

### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara reduksi data yaitu proses penyerdehanaan yang dilakukan melalui seleksi data, pemfokusan dan pengabstrakan data mentah menjadi informasi yang bermakna. Paparan data adalah proses pengambilan intisari dari sajian data yang terorganisir dalam bentuk pernyataan kalimat formula yang singkat dan padat tetapi mengandung pengertian luas, yang di peroleh di Pesantren Darul Ihsan.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>Ahmad Nizar Rangkuti, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*, ( Bandung: Citapustaka Media, 2015), h. 120-126

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, h. 329.

Model analisis data dalam penelitian ini mengikuti konsep yang diberikan Miles and Huberman. Miles and Huberman mengungkapkan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas.<sup>11</sup>

Reduksi data Data yang diperoleh dari laporan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Penyajian Data Penyajian data penelitian kualitatif bias dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.

Verifikasi atau penyimpulan Data Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

#### **H. Uji Keabsahan Data.**

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono, meliputi uji kreadibilitas data, uji transferability, uji depenability, dan uji confirmability. Pada penelitian ini digunakan uji kreadibilitas untuk menguji keabsahan data. Uji kreadibilitas data dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

---

<sup>11</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...*, h. 246 - 252

Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Menurut Sugiyono ada tiga macam triangulasi yaitu<sup>12</sup>

1. Triangulasi sumber.

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Sebagai contoh, untuk menguji kredibilitas data tentang perilaku murid, maka pengumpulan dan pengujian data yang telah diperoleh dapat dilakukan ke guru, teman murid yang bersangkutan dan orang tuanya. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bias diratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi di deskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah di analisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (member chek) dengan ketiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi teknik.

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber

---

<sup>12</sup> Dinar Pratama. "*Teknik Pengumpulan dan Validasi Data kualitatif*". Diakses pada tanggal 21 April 2017, dari. <https://dinarpratama.wordpress.com/2011/01/08/teknik-pengumpulan-danvalidasi-data-kualitatif/>.

data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda-beda.

### 3. Triangulasi waktu.

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpul dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu, dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.

Triangulasi dapat juga dilakukan dengan cara mengecek hasil penelitian, dari tim peneliti lain yang diberi tugas melakukan pengumpulan data. Tujuan penelitian kualitatif memang bukan semata-mata mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subjek terhadap dunia sekitarnya. Dalam memahami dunia sekitarnya, mungkin apa yang diungkapkan informan salah, karena tidak sesuai dengan teori, dan tidak sesuai dengan hukum.

Dalam penelitian ini uji keabsahan data yang peneliti gunakan adalah Triangulasi Waktu yang mana data yang diperoleh oleh peneliti akan dilakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi Penelitian.**

Pesantren Darul Ihsan merupakan Pesantren modern yang beralamat di Jalan. Tgk Glee Iniem, Gampoeng Siem Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar. Dayah Darul Ihsan Teungku Haji Hasan Krueng Kalee merupakan salah satu dari dua Dayah tertua yang telah ada di Aceh sejak masa Kolonial Belanda. Ia merupakan tindak lanjut dari pengembangan Dayah Salafi Teungku Haji Hasan Krueng Kalee yang sudah pernah berkembang pada tahun 1910 s.d. 1946.<sup>1</sup>

Dayah ini dulunya didirikan oleh Teungku Haji Hasan Krueng Kalee, anak Teungku Haji Hanafiah, yang digelar Teungku Haji Muda Krueng Kalee. Teungku Haji. Hasan Krueng Kalee merupakan tokoh ulama tua di Aceh pada awal abad ini. Beliau mengenyam pendidikan di Dayah Yan-Kedah, Malaysia, kemudian melanjutkan pendidikan ke Masjidil Haram, Mekkah Al-Mukarramah selama 7 tahun. Pada kurun waktu tersebut (Tahun 1910 s.d. 1946), Dayah Krueng Kalee memiliki murid/thalabah yang berasal dari seluruh pelosok tanah air dan negeri tetangga Malaysia. Selama itu pula, perkembangan pendidikan di tangannya mengalami kemajuan sangat pesat dan mencapai puncaknya. Ini terbukti dari banyak tokoh ulama Nasional dan Lokal berintensitas dan berkualitas tinggi yang telah dilahirkannya. Diantaranya Teungku Haji Mahmud Blang Bladeh, Teungku Haji Abdul

---

<sup>1</sup> Dokumen dan Arsip Pesantren

Rasyid Samlako Alue Ie Puteh, Teungku Haji Sulaiman Lhok Sukon, Teungku Haji Yusuf Kruet Lintang, Prof. Dr. Hasbi As Shiddiqy.

Prof. Ali Hasjimy (mantan Gubernur Aceh pertama), Teungku Haji Nurdin (Mantan Bupati Aceh Timur), Teungku Haji Adnan Bakongan, Teungku Haji Habib Sulaiman (Mantan Imam besar Mesjid Raya Baiturrahman), Teungku Haji Idris Lamreng (ayahanda Alm. Prof. DR. Safwan Idris, mantan Rektor IAIN Ar-Raniry Banda Aceh), dan lain-lainnya. Sebagian dari mereka kemudian membuka lembaga-lembaga pendidikan agama/dayah baru di daerah masing-masing.

Setelah 26 tahun kemudian, tepatnya tanggal 15 Muharram 1420 H/ 1 Mei 1999, Dayah Krueng Kalee di pugar kembali atas prakarsa putra beliau Tgk. H. Ghazali Hasan Krueng Kalee dan cucunya H.Waisul Qarani Aly As-Su'udy. Dalam sistem pembelajarannya, dayah baru yang bernama Dayah Terpadu Darul Ihsan ini menggabungkan antara metode salafi dengan modern, agar para santri/santriwati selain mampu menguasai ilmu-ilmu agama dan berakhlak mulia sekaligus mampu menjawab tantangan zaman yang terus berubah. Sistem pendidikan di dayah tersebut menggunakan kombinasi antara sistem pendidikan madrasah dan sistem pendidikan pesantren tradisional dan modern. Saat ini MAS Darul Ihsan dipimpin oleh bapak Atailah S.Ag selaku kepala sekolah.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Dokumen dan Arsip Pesantren

## 1. Visi, Misi Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar

### a. Visi Pesantren Darul Ihsan

Mewujudkan Darul Ihsan sebagai Dayah profesional, mewarisi khazanah keislaman untuk melahirkan generasi Islam yang terampil.

### b. Misi Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar

- 1) Mengelola Dayah secara Efisien, Transparan, dan Akuntabel.
- 2) Menyiapkan santri yang memiliki akidah kokoh, ibadah yang benar dan berakhlak mulia serta menguasai dasar-dasar Ilmu keislaman yang kuat.
- 3) Mengajar, mengasuh serta mengasah intelektualitas dan ketrampilan dengan nurani dan metode terkini.

### c. Filosofi Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar

Berilmu, Berakhlak, Berwawasan, Sederhana, Sehat, Kreatif (IKHWAN SEHATI). Semoga Allah SWT memberikan hidayah dan ma'unah-Nya kepada kita semua agar mampu menjalankan tanggung jawab mulia ini, menciptakan generasi muda Islam masa depan yang berkualitas dan berakhlakul karimah.

## 2. Identitas Pesantren

**Tabel 4.1** : profil Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar Tahun ajaran 2018/2019



Nama dan Alamat Yayasan	Dayah Darul Ihsan Teungku Haji Hasan Krueng Kalee. Gampong Siem, Kecamatan Darussalam, Kabupaten Aceh Besar.
Didirikan Tanggal	1 Mei 1999 M / 15 Muharram 1420 H
	Akta Notaris lama No. 38 Tgl. 28 Des 1999
	Akta Notaris baru No. 30 Tgl. 26 Maret 2007
Kegiatan Operasional	Juli 1999
NSPP	51211060600
NPWP	2.650.918.2-101.000
Tatus Tanah	Waqaf
Luas Tanah	4 Ha
Bentuk Pendidikan	Kombinasi antara Sistem Pendidikan Sekolah dengan Sistem Pendidikan Pesantren Salafi dan Modern
Waktu Belajar	Shubuh, pagi, sore dan malam
Tempat Belajar	Komplek Dayah Darul Ihsan Teungku Haji Hasan Krueng Kalee (Santri diasramakan)
Rekening Pesantren	DAYAH DARUL IHSAN
Kontak Person	085260339141 / Pak Samsul Bahri (Humas Yayasan)

*Sumber data : Data Tata Usaha Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, ajaran 2018/2019<sup>3</sup>*

### 3. Keadaan Santri Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar

Adapun jumlah santri Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar saat ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3:** Keadaan jumlah santri Pesantren Darul Ihsan Tahun ajaran 2018/2019.

Kelas	1		2		3		4		5		6		TOTAL
	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	
Jumlah	128	116	94	64	96	81	128	114	74	78	76	83	1132

<sup>3</sup> Dokumen dan arsip Pesantren

*Sumber Data : Data Tata Usaha Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar  
Tahun Ajaran 2018/2019<sup>4</sup>*

Jumlah santri putra : 596 santri

Jumlah santri putri : 536 santri

Jumlah total : 1132 santri

#### **4. Kondisi Bangunan Pesantren Darul Ihsan**

Adapun sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan tenaga kependidikan dan para santri di Pesantren Darul Ihsan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.4** : sarana dan prasana Pesantren Darul Ihsan Tahun Ajaran  
2018/2019

Nama Sarana dan Prasarana	Jumlah		Kondisi
	L	P	
Asrama	2	3	Baik
Kelas	13	15	Baik
Masjid	1		Baik
Mushala		1	Baik
Perumahan Guru	10		Baik
Kantin	4		Baik
Kantor Guru	1		Baik
Kantor pengurus	1		Baik
Dapur umum	2		Baik
Ruang makan	2		Baik
Pustaka	2		Baik
Kamar mandi	2	13	Baik
Tempat wudhu	2	2	Baik

*Sumber Data : Data Tata Usaha Pesantren Darul Ihsan tahun ajaran  
2018/2019<sup>5</sup>*

<sup>4</sup> Dokumen dan arsip pesantren

<sup>5</sup> Dokumen dan Arsip Pesantren

## **B. Deskripsi Hasil Penelitian**

Setelah mendapatkan surat izin penelitian, penulis diperkenankan melakukan penelitian sampai batas waktu yang ditentukan. Penulis mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung aktifitas yang berjalan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar. Untuk memperoleh data penulis melakukan wawancara kepada Kepala Sekolah, Guru dan pegawai Tata Usaha.

### **1. Penyajian Data**

Data diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan Kepala Sekolah, Guru dan pegawai Tata Usaha disesuaikan dengan instrumen-instrumen wawancara yang telah dipersiapkan. Observasi dilakukan dengan cara melihat lokasi Pesantren, sarana prasarana dan kegiatan pegawai Tata Usaha. Dokumentasi yang dilakukan dengan cara pengambilan foto-foto.

### **2. Pengolahan Data**

Hasil penelitian ini diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi dan wawancara dilakukan dengan Kepala Sekolah, satu orang guru dan pegawai Tata Usaha di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar tentang pembagian tugas tenaga kependidikan dalam pengelolaan tenaga kependidikan, dan pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan.

#### **1. Pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam Pembagian *Job Description*.**

Peneliti melakukan wawancara kepada beberapa subjek diantaranya adalah Kepala Sekolah, satu orang Guru dan satu orang Tenaga Tata Usaha. Wawancara

diajukan kepada beberapa subjek yang terkait dengan pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam pembagian *job deskripsi* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, yang meliputi perencanaan dan pengadaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, penilaian tenaga kependidikan, pemberhentian tenaga kependidikan dan standar tenaga pendidik dan kependidikan yang akan dijabarkan sebagai berikut :

a. Perencanaan Tenaga Kependidikan

Pertanyaan pertama diajukan kepada Kepala Sekolah. Bagaimana cara kepala sekolah dalam membuat perencanaan untuk mengatur karyawan yang akan menangani tugas-tugas sekolah. Kepala Sekolah menjawab :

Perencanaan didalam sebuah lembaga dibuat berdasarkan musyawarah guna untuk mengambil suatu keputusan, tentunya didalam musyawarah karyawan dapat menyalurkan ide serta pendapatnya, tugas yang akan ditangani oleh karyawan di sampaikan secara langsung pada saat musyawarah dan dapat didiskusikan untuk mengambil suatu keputusan terhadap tugas yang akan dikerjakan.<sup>6</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha, apakah kepala sekolah ada membuat perencanaan untuk mengatur karyawan yang akan menangani tugas-tugas sekolah. Pegawai tata usaha menjawab :

Untuk mengatur tugas yang akan ditangani oleh karyawan tentu harus dibuat perencanaan tugas dan dibuat rapat untuk penyusunan tugas karyawan, yang disampaikan kepada karyawan sesuai arahan dari yayasan pesantren yang disampaikan kepada kepala sekolah dan kepala sekolah menyampaikannya kepada karyawan.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>7</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, apakah kepala sekolah ada membuat perencanaan untuk mengatur tugas-tugas karyawan. Guru menjawab:

Dibuat perencanaan dengan musyawarah serta disampaikan secara langsung tugas yang akan dikerjakan oleh kepala sekolah. Biasanya ada dibuat rapat diawal semester dan didalam rapat karyawan boleh memberikan pendapat atau idenya sendiri serta bermusyawarah di dalam rapat tersebut.<sup>8</sup>

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah, Bagaimana cara bapak dalam mengadakan pendaftaran atau rekrutmen tenaga kependidikan yang baru. Kepala sekolah menjawab :

Tenaga kependidikan direkrut berdasarkan arahan dan hasil musyawarah dengan pihak yayasan, namun sudah lama dipesantren ini tidak merekrut karyawan tata usaha karena pegawai tata usaha juga merupakan pengurus dipesantren tersebut, jika di ambil pegawai dari luar terdapat beberapa kendala seperti tidak sesuai dengan gaji honorer, pekerjaan menjadi tidak selesai tepat waktu karna jarak tempat tinggal yang jauh, dan biaya transportasi tidak tercukupi.<sup>9</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha, yang diajukan kepada karyawan tata usaha, pada saat perekrutan/pendaftaran tenaga kependidikan yang baru, apa saja syarat dan ketentuan yang diperlukan. karyawan tata usaha menjawab :

Karyawan tata usaha tersebut merupakan hasil rekrutan dari yayasan, dengan ketentuan karyawan tersebut merupakan lulusan pada bidang tehnik jaringan dan komputer dengan syarat-syaratnya seperti ijazah, transkrip nilai sama seperti sekolah lainnya pada saat mendaftar menjadi pegawai di pesantren tersebut.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>9</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>10</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah, Bagaimana susunan dari pegawai khususnya bagian tata usaha. Kepala sekolah menjawab:

Dikarenakan pesantren berada dibawah yayasan maka sekolah ini tidak memiliki seorang kepala tata usaha, pegawai yang bekerja berjumlah 3 orang yaitu bagian administrasi, persuratan, dan bagian data. pegawai tata usaha juga sebagian besar merupakan guru dan pengurus dipesantren.<sup>11</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha, Tugas-tugas apa saja yang ibu harus kerjakan sebagai seorang tenaga kependidikan, karyawan tata usaha menjawab :

Tugas yang dikerjakan yaitu input data siswa maupun guru, dan mengisi data siswa ke emis serta kegiatan lainnya yang berhubungan dengan data sekolah.<sup>12</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Tugas-tugas apa saja yang ibu lakukan selain mengajar, guru menjawab :

Adapun tugas yang harus di kerjakan yaitu mengajar mata pelajaran bahasa arab dan pada bagian Tata Usaha juga ikut membantu pada bagian persuratan dan guru tersebut merupakan salah seorang pengurus pesantren yang sudah lama bekerja dipesantren dan sudah menetap di pesantren tersebut.<sup>13</sup>

Dengan demikian perencanaan tenaga kependidikan dibuat berdasarkan mesywarah, guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang tugas-tugas yang akan ditangani oleh karyawan pada tahun ini. Tenaga kependidikan direkrut berdasarkan kebutuhan sekolah, dan tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan dari karyawan. Pegawai yang bekerja berjumlah tiga orang yaitu pada bidang data,

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>12</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>13</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

administrasi dan persuratan, disamping itu juga karyawan sebagian berprofesi sebagai guru.

Dalam perencanaan tenaga kependidikan terdapat dua poin penting yaitu perkiraan kapasitas pegawai dan formasi perencanaan pegawai.

1) Perkiraan kapasitas pegawai

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah, Apakah jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan tiap unit sudah menjamin dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Kepala sekolah menjawab:

Adapun jumlah pegawai masih belum terpenuhi dengan jumlah santri yang banyak dan jumlah pegawai yang hanya tiga orang, namun untuk penyelesaian tugas selalu tepat waktu, karena saling bekerja sama dan saling membantu.<sup>14</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah dengan posisi ibu saat ini sudah menjamin bahwa ibu dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Pegawai Tata Usaha menjawab : “Dengan latar belakang yang sesuai untuk menempati bagian tata usaha dan keahlian yang mendukung untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.”<sup>15</sup>

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan Pegawai Tata Usaha, Apakah dengan kemampuan yang bapak/ibu miliki dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Pegawai Tata Usaha menjawab : “Tentu, pekerjaan memang

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 agustus 2018

<sup>15</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

terkadang harus siap berada dibawah tekanan dan sebabnya menuntut untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.”<sup>16</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah dengan kemampuan yang dimiliki karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, guru menjawab : “Iya, dapat menyelesaikan tugas dengan baik karenapun karyawan bertempat tinggal di area pesantren dan dapat mengerjakan tugas tepat waktu.”<sup>17</sup>

Jadi jumlah pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan jumlah siswa yang semakin banyak, namun dengan keahlian yang disesuaikan dengan pemberian tugas, maka masalah dapat diselesaikan walaupun pegawai sering merasa tertekan dengan tugas yang menumpuk sedangkan tidak banyak waktu yang diberikan, tetapi itu hanya pada saat-saat tertentu seperti pada saat penerimaan murid baru.

## 2). Formasi perencanaan kepegawaian

Pertanyaan pertama, yang diajukan kepada kepala sekolah, Bagaimana cara bapak menentukan pegawai yang akan menduduki suatu jabatan. Kepala sekolah menjawab:

yaitu dengan melihat pengalaman kerja, kualitas dalam bekerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta latar belakang pendidikan

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>17</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018



pegawai, jam terbang juga sangat mempengaruhi kualitas dalam bekerja.<sup>18</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah bapak/ibu ditentukan oleh kepala sekolah untuk menduduki satu jabatan.

Pegawai Tata Usaha menjawab :

Iya, tentunya diterima dan menduduki suatu jabatan karena sekolah membutuhkan karyawan yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada warga sekolah.<sup>19</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah bapak/ibu ditentukan oleh kepala sekolah untuk menduduki satu jabatan. guru menjawab:

Iya, sebelumnya keputusan tersebut diambil oleh yayasan dan pihak yayasan menyampaikan kepada kepala sekolah dan kepala sekolah yang akan menyampaikan kepada guru.<sup>20</sup>

Untuk menentukan pegawai mana yang dapat menduduki suatu jabatan dapat dilihat berdasarkan pengalaman kerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta latar belakang pendidikan yang sangat berpengaruh pada kualitas kerja.

b. pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan

Pertanyaan pertama, yang diajukan kepada kepala sekolah, Apa saja usaha yang bapak lakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan apakah ada diberikan pelatihan. Kepala sekolah menjawab:

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai yaitu dengan membuat pelatihan baik dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah, untuk bagian

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>19</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>20</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

tata usaha yaitu bagian data, biasanya diberikan pelatihan setahun 3 kali, karena bagian data sering berubah-ubah pada sistem pemerintahan<sup>21</sup>.

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apa saja pelatihan yang pernah ibu/bapak ikuti selama bekerja di sekolah baik dari sekolah maupun dari luar. Pegawai Tata Usaha menjawab :

Adapun pelatihan yang dikirim dari sekolah yaitu pelatihan pendataan emis atau pelatihan yang berhubungan dengan data, kemudian yang mengikuti sendiri yaitu pelatihan-pelatihan di kampus seperti *workshop*, dan seminar bahasa.<sup>22</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apa saja pelatihan yang pernah ibu/bapak ikuti selama bekerja di sekolah baik dari sekolah maupun dari luar. guru menjawab:

Selama bekerja disekolah belum pernah mengikuti pelatihan namun biasanya kepala sekolah sering memberikan bimbingan dan arahan kepada pegawai yang kesulitan dalam bekerja.<sup>23</sup>

Dalam pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan kepala sekolah membuat pelatihan baik dari dalam maupun dari luar sekolah, baik itu pelatihan yang berhubungan dengan profesi, *workshop*, dan seminar. Selain pelatihan kepala sekolah juga memberikan pembinaan, arahan dan bimbingan kepada karyawan.

Pertanyaan selanjutnya diajukan kepada kepala sekolah. Apakah bapak memperbolehkan rangkap jabatan serta pemindahan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain. Kepala sekolah menjawab:

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>22</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>23</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

Untuk rangkap jabatan diperbolehkan karena karyawan bekerja dengan membagi-bagi waktu sehingga tidak bermasalah dengan pekerjaan lain, sedangkan untuk pemindahan pegawai didasarkan atas musyawarah dengan pimpinan pesantren dan tunduk dibawah yayasan.<sup>24</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah bapak ibu pernah merangkap dua jabatan, atau pemindahan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain. Pegawai Tata Usaha menjawab :

Iya dengan rangkap jabatan, selain bekerja sebagai guru tehnik komputer dan jaringan juga bekerja sebagai karyawan tata usaha bidang pendataan. Tetapi tidak dengan pemindahan jabatan karna baru beberapa bulan bekerja disekolah.<sup>25</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah bapak ibu pernah merangkap dua jabatan, atau pemindahan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain. guru menjawab: “Iya pernah merangkap jabatan pada saat disekolah belum banyak karyawan, saat ini hanya bekerja sebagai guru dan bantu-bantu di bagian persuratan.”<sup>26</sup>

Untuk rangkap jabatan diperbolehkan, sebab sistem yang dipakai disekolah dianggap tidak akan mengganggu pekerjaan lainnya, sedangkan untuk pemindahan pegawai didasarkan atas musyawarah dengan pimpinan pesantren dan tunduk dibawah yayasan.

---

<sup>24</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>25</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>26</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

c. Penilaian tenaga kependidikan

Pertanyaan pertama, diajukan kepada kepala sekolah yang pertanyaannya, Bagaimana cara bapak melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan.

Kepala sekolah menjawab:

Beberapa tahun terakhir tidak dibuat penilaian namun tahun sebelumnya ada dibuat penilaian pegawai berupa angket dan keaktifan dalam bekerja. Untuk guru biasanya angket dibagikan kepada santri, sehingga dapat dipantau kinerja guru oleh kepala sekolah.<sup>27</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah ada pengaruhnya bagi bapak/ibu jika tidak ada penilaian pekerjaan terhadap tugas yang ibu/bapak kerjakan. Pegawai Tata Usaha menjawab :

Selama bekerja belum ada penilaian secara formal, dan tidak ada masalah jika tidak dilakukan penilaian, karena selama bekerja selalu menyelesaikan dengan baik dan tepat waktu.<sup>28</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah ada pengaruhnya bagi bapak/ibu jika tidak ada penilaian pekerjaan terhadap tugas yang ibu/bapak kerjakan. Guru menjawab:

Untuk guru biasanya dibuat angket yang dibagikan kepada siswa, adapun yang dinilai yaitu keaktifan guru di dalam kelas, menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu biasanya dinilai dengan melakukan pemantauan. Jika tidak ada penilaian maka tidak masalah karena selama ini bekerja secara efektif.<sup>29</sup>

Penilaian untuk guru dilakukan dengan cara membagi angket kepada santri, sedangkan untuk pegawai tata usaha biasanya dengan melihat keaktifan dalam bekerja. Dalam penilaian tenaga kependidikan terdapat dua indikator yaitu pengajian dan tanggungjawab.

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>28</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>29</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

### 1) Penggajian

Pertanyaan pertama, yang diajukan kepada kepala sekolah, Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan bapak dalam menentukan keadilan penggajian. Kepala sekolah menjawab:

Adapun yang menjadi faktor pertimbangan untuk penggajian yaitu beban kerja, berat tidaknya pekerjaan, lama masa bekerja, pendidikan, dan keaktifan dalam bekerja.<sup>30</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam menentukan keadilan penggajian bapak/ibu. Pegawai Tata Usaha menjawab : “Penggajian diatur oleh yayasan, biasanya tergantung pada faktor ada tidaknya pekerjaan, sesuai jam kerja, dan tambahan gaji jika pekerjaannya berat.”<sup>31</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam menentukan keadilan penggajian bapak/ibu Guru menjawab:

Tidak mengetahui apa saja faktor yang menjadi pertimbangan penggajian, karna menurut guru jika bekerja tidak mengetahui berapa nominal gaji yang guru dapat akan lebih ikhlas dalam bekerja.<sup>32</sup>

Penggajian itu sendiri diatur oleh yayasan, adapun faktor pertimbangan dalam penggajian yaitu beban kerja, lama masa bekerja, jam kerja, berat ringannya pekerjaan dan keaktifan dalam bekerja.

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>31</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>32</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

## 2). Tangungjawab

Pertanyaan pertama, yang diajukan kepada kepala sekolah, Apakah bapak merasa bahwa tugas yang bapak berikan kepada karyawan dapat terbebani dengan tanggungjawab yang di berikan. Kepala sekolah menjawab:

Tanggungjawab yang diberikan tentu tidak selamanya terbebani sebab ada waktu-waktu tertentu yang menuntut karyawan untuk bekerja tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, seperti pada saat penerimaan santri baru, pengisian data emis, dan input nilai siswa.<sup>33</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah bapak/ibu tidak terbebani dengan tanggungjawab yang diberikan kepala sekolah kepada anda. Pegawai Tata Usaha menjawab:

Pegawai tata usaha mengatakan bahwa merasa terbebani dengan tanggungjawab yang diberikan karena terkadang pada saat bersamaan banyak pekerjaan yang harus diselesaikan<sup>34</sup>.

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah bapak/ibu tidak terbebani dengan tanggungjawab yang diberikan kepala sekolah kepada anda. bapak/ibu Guru menjawab:

Guru merasa tidak terbebani dengan tanggungjawab yang diberikan kepada guru sebab beliau menetap dipesantren dan kepala sekolah merupakan suami guru tersebut.<sup>35</sup>

Tanggungjawab yang diberikan tentu tidak selamanya terbebani sebab ada waktu-waktu tertentu yang menuntut karyawan untuk bekerja tepat waktu, seperti pada saat input data siswa baru.

---

<sup>33</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>34</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>35</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

#### d. Pemberhentian Tenaga Kependidikan

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah, Apakah bapak melakukan pemberhentian pegawai jika pegawai tersebut tidak cakap dalam bekerja. Kepala sekolah menjawab:

Pegawai yang tidak cakap dalam bekerja biasanya diberhentikan atas dasar musyawarah dengan pihak yayasan dan *survey* menggunakan angket yang diberikan kepada siswa, sehingga didapat hasil guru tersebut layak bekerja atau tidak. Pada bagian tata usaha biasanya diberikan bimbingan terlebih dahulu.<sup>36</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Jika bapak/ibu tidak cakap dalam bekerja tindakan apa yang diambil oleh kepala sekolah. Pegawai Tata Usaha menjawab:

Jika tidak cakap dalam bekerja biasanya kepala sekolah memberikan teguran dan arahan yang benar kepada karyawan yang terbukti tidak cakap dalam bekerja.<sup>37</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Jika bapak/ibu tidak cakap dalam bekerja tindakan apa yang diambil oleh kepala sekolah. bapak/ibu Guru menjawab:

Sekolah tersebut merupakan sekolah yang tunduk dibawah yayasan, jadi segala sesuatu disampaikan oleh yayasan. Namun guru mengatakan bahwa selama bekerja disekolah belum pernah mendapat masalah dan selalu cakap dalam bekerja.<sup>38</sup>

Pegawai yang tidak cakap dalam bekerja biasanya diberhentikan atas dasar musyawarah dengan pihak yayasan dan *survey* menggunakan angket yang diberikan kepada siswa. Untuk bagian tata usaha biasanya diberikan bimbingan, teguran dan arahan terlebih dahulu.

---

<sup>36</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

<sup>37</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>38</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

## 2. Pengklasifikasian Tugas Tenaga Kependidikan

Wawancara yang dilakukan kepada ketiga subjek ini adalah Kepala Sekolah, satu orang guru dan satu orang pegawai tata usaha, disini peneliti ingin melihat bagaimana pembagian tugas yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengelolaan tenaga kependidikan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar. Pengklasifikasian tenaga kependidikan berisikan beberapa indikator seperti identifikasi pekerjaan, tanggungjawab dan kewajiban dan spesifikasi pekerjaan.

### a. Identifikasi pekerjaan

Pertanyaan pertama diajukan kepada kepala sekolah, yang pertanyaanya, Bagaimana cara bapak mengatur antara pekerjaan karyawan dengan latar belakang dan keahlian yang mereka miliki sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Kepala sekolah menjawab :

Pendidikan untuk karyawan harus sesuai dengan latar belakang pendidikannya, pendidikan untuk tenaga kependidikan pada bagian data yaitu harus berlatar pendidikan bagian IT, namun pada bagian lain seperti bagian administrasi dan surat tidak terlalu dipermasalahkan, hanya dilihat pada pengalaman dan lamanya bekerja.<sup>39</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah Posisi bapak/ibu sudah sesuai dengan latar belakang dan keahlian yang bapak/ibu miliki. Pegawai Tata Usaha menjawab: “Sesuai dengan latar

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018



belakang pendidikan, karna pegawai berurusan dengan bagian IT maka latar belakang pendidikannya juga lulusan IT.”<sup>40</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah dengan latar belakang yang bapak/ibu miliki bapak/ibu sering mendapatkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang yang ibu miliki. bapak/ibu Guru menjawab:

Sesuai dengan latar belakang, guru tersebut merupakan lulusan bahasa arab, dan mengajar bagian bahasa arab, namun pada bagian persuratan beliau belajar dari internet dan dibimbing langsung oleh kepala sekolah.<sup>41</sup>

Identifikasi Pekerjaan karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, pengalaman dan lamanya masa bekerja. Dalam identifikasi pekerjaan berisikan poin penting seperti keahlian pegawai dan pengalaman pegawai.

#### 1). Keahlian pegawai

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah, Bagaimana cara bapak meningkatkan keahlian pegawai. Kepala sekolah menjawab: “Meningkatkan keahliannya melalui pelatihan, *workshop*, pembinaan langsung dari pimpinan pesantren.”<sup>42</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah kepala sekolah pernah melakukan usaha supaya keahlian pegawai dapat meningkat. Pegawai Tata Usaha menjawab: “yaitu memberikan arahan,

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>41</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>42</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

rincian pekerjaan yang harus dikerjakan, dan pelatihan-pelatihan yang diikutsertakan baik dalam sekolah maupun dari luar.”<sup>43</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah kepala sekolah pernah melakukan usaha supaya keahlian pegawai dapat meningkat. bapak/ibu

Guru menjawab:

usaha kepala sekolah diantaranya membimbing karyawan, memberikan pelatihan kepada pegawai minimal satu tahun dua kali, dan membuat rapat dengan kepala sekolah jika ada masalah dapat diselesaikan dalam rapat.<sup>44</sup>

Untuk meningkatkan keahlian pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan, *workshop*, rincian pekerjaan yang jelas, membuat rapat, pembinaan, dan arahan langsung dari pimpinan pesantren.

## 2). Pengalaman pegawai

Pertanyaan pertama, yang diajukan kepada kepala sekolah, Pengalaman kerja bapak sebelum di sekolah ini sudah sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang bapak kerjakan sekarang. Kepala sekolah menjawab:

Kepala sekolah sudah bekerja dari tahun 2000, sebelumnya juga beliau bekerja sebagai kepala di MTs, pada tahun 2010 beliau menjabat sebagai kepala sekolah di MAS.<sup>45</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah bapak/ibu merasa ilmu pengetahuan yang bapak/ibu miliki dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Pegawai Tata Usaha menjawab:

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>44</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>45</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

“Iya jika terdapat kesulitan dalam bekerja, pegawai tata usaha dapat menanyakan langsung kepada kepala sekolah, atau yang memberikan tugas.”<sup>46</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Pengalaman kerja bapak/ibu sebelum di sekolah ini sudah sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang bapak/ibu kerjakan sekarang. Ibu Guru menjawab: “dengan latar belakang yang beliau miliki beliau dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.”<sup>47</sup>

Karyawan yang bekerja adalah orang-orang yang sudah memiliki pengetahuan dan cukup pengalaman dalam menyelesaikan tugas yang dikerjakan.

#### b. Tanggungjawab dan kewajiban

Pertanyaan pertama diajukan kepada kepala sekolah yang pertanyaanya, Apakah bapak ada meminta pertanggungjawaban hasil dari tugas dan Kapan bapak meminta pertanggungjawaban hasil dari tugas yang bapak berikan kepada bawahan. Kepala sekolah menjawab :

Biasanya pertanggungjawaban hasil dari tugas dapat berupa laporan kepada kepala sekolah yaitu pada awal semester untuk kelengkapan mengajar seperti RPP dan pada saat akreditasi sekolah.<sup>48</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Bagaimana cara bapak/ibu mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan yang bapak kerjakan dan Kapan bapak/ ibu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan. Pegawai Tata Usaha menjawab:

---

<sup>46</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>47</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>48</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

Pertanggungjawaban hasil pekerjaan dapat berupa pemberian laporan, yaitu melaporkan progres sejauh mana tugas sudah dikerjakan, melapor dan menunjukkan kepada kepala sekolah jika pekerjaan sudah selesai dikerjakan.<sup>49</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Kapan bapak/ ibu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan yang telah bapak ibu kerjakan kepada kepala sekolah. Ibu Guru menjawab:

Untuk bidang persuratan setiap ada surat baik itu surat masuk maupun surat keluar selalu mencatat, namun untuk pertanggungjawaban hasil tidak dikerjakan dan sadar akan tanggungjawab terhadap tugas.<sup>50</sup>

Jadi pertanggungjawaban hasil pekerjaan dapat berupa laporan, baik dalam proses pengerjaan sampai dengan laporan hasil pekerjaan. Karyawan juga sadar atas tanggungjawab tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah, Apakah bapak merasa puas dengan hasil kerja karyawan bapak. Kepala sekolah menjawab:

Secara umum kepala sekolah sudah merasa puas dengan hasil kerja karyawan, namun untuk kesempurnaan tentunya masih perlu adanya perbaikan agar kedepannya bisa lebih baik lagi.<sup>51</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah bapak/ibu sering bekerja lembur dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai Tata Usaha menjawab:

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>50</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>51</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

Sangat sering, karena sedang dalam penerimaan santri baru maka jam kerja bisa sampai larut malam, namun beberapa karyawan juga ikut membantu dalam menyelesaikan tugas.<sup>52</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah bapak/ibu sering bekerja lembur dalam menyelesaikan pekerjaan. Ibu Guru menjawab:

Tidak sering bekerja lembur. Bekerja lembur biasanya pada saat awal semester karena penerimaan santri baru dan membantu bagian pendataan, karena bagian pendataan hanya satu orang dalam menginput data siswa.<sup>53</sup>

kualitas kerja secara umum kepala sekolah sudah merasa puas dengan hasil kerja karyawan. Namun untuk kesempurnaan tentunya masih perlu perbaikan, sebab karyawan juga sering bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas sesuai target yang ditentukan.

### c. Spesifikasi Pekerjaan

Pertanyaan pertama diajukan kepada kepala sekolah yang pertanyaanya, Apakah bapak memahami setiap pekerjaan yang bapak berikan kepada bawahan. Kepala sekolah menjawab :

Tidak semua pekerjaan yang diberikan kepada pegawai dipahami, untuk bagian surat menyurat dan input data siswa kepala sekolah sudah berpengalaman karena pernah bergerak di bidang tersebut.<sup>54</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Dengan posisi ibu saat ini, pekerjaan yang diberikan kepala sekolah tergolong pekerjaan ringan atau berat. Pegawai Tata Usaha menjawab:

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>53</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>54</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

Ada sebagian pekerjaan yang berat dan ada juga diberikan pekerjaan yang ringan, tapi kebanyakan pekerjaan yang diberikan selama ini yaitu tergolong pekerjaan yang berat.<sup>55</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah bapak/ibu memahami setiap pekerjaan yang diberikan kepala sekolah kepada bapak/ibu.

Ibu Guru menjawab:

Selama ini pekerjaan yang diberikan guru memahami, jika tidak dapat memahami pekerjaan yang diberikan guru dapat menyatakan langsung kepada kepala sekolah.<sup>56</sup>

Berat ringannya pekerjaan disesuaikan dengan keahlian, pengalaman, bidang yang diduduki, pemahaman dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

Pertanyaan selanjutnya, yang diajukan kepada kepala sekolah. Bagaimana cara bapak menyediakan peralatan sehingga menunjang dalam melaksanakan pekerjaan. Kepala sekolah menjawab:

Peralatan ada yang disediakan oleh sekolah untuk memudahkan dalam pengerjaan tugas, ada juga yang dari bantuan luar, jika membutuhkan peralatan biasanya dapat mengajukan kepada pihak yayasan.<sup>57</sup>

Pertanyaan yang sama diajukan kepada Pegawai Tata Usaha. Apakah ibu sering menggunakan internet dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai Tata

Usaha menjawab:

Iya sering menggunakan internet, karena pekerjaannya sebagian besar sering berhubungan dengan data yang otomatis menggunakan internet, dan jika ada yang kurang dipahami juga sering belajar lewat internet.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>56</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

<sup>57</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 2 Agustus 2018

Pertanyaan yang sama diajukan kepada guru, Apakah dengan peralatan yang dimiliki oleh sekolah dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Ibu Guru menjawab:

Iya dengan peralatan yang memadai seperti labtop, komputer, wifi dan printer kami dapat menyelesaikan tugas dengan baik, selain menyelesaikan tugas dengan baik kami juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada warga sekolah.<sup>59</sup>

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan yaitu wifi, labtop, komputer, dan printer. selain menyelesaikan tugas dengan baik karyawan juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada warga sekolah.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam Pembagian *Job Description*.**

pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam pembagian *job description* di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, yang meliputi perencanaan tenaga kependidikan, pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan, penilaian tenaga kependidikan, dan pemberhentian tenaga kependidikan yang akan dijabarkan sebagai berikut :

##### **a. Perencanaan Tenaga Kependidikan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan sudah berjalan dengan baik yaitu dengan bermusyawarah guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang pembagian tugas-tugas yang akan ditangani oleh karyawan. Kepala sekolah juga memberikan bimbingan baik secara berkelompok

---

<sup>58</sup> Wawancara dengan pegawai tata usaha, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 8 september 2018

<sup>59</sup> Wawancara dengan Guru, Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, 4 Agustus 2018

yaitu dengan membuat rapat, atau dengan memberikan bimbingan secara individu. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah sudah menjalankan tugasnya sebagai manager sekolah yang baik dalam memberikan arahan yang ingin dicapai oleh pesantren. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sagala Saiful bahwa :

Pengarahan yang diberikan kepada anggota organisasi diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan bekerja secara efektif menuju sasaran yang ditetapkan organisasi. Pengarahan juga mencakup kegiatan yang dirancang untuk memberi orientasi kepada pegawai antara lain memberikan informasi tentang hubungan antar bagian, antar pribadi, kebijaksanaan, dan tujuan organisasi.<sup>60</sup>

Hal ini juga sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Sri

Minarti yaitu :

- a) Pengendalian yaitu tenaga kependidikan direkrut berdasarkan kebutuhan sekolah.
- b) Pengadaan pegawai, yaitu untuk melengkapi kekurangan tenaga kependidikan di bagian tata usaha.
- c) Penggunaan, yaitu rencana penggunaan tenaga dengan sebaik-baiknya, baik tenaga yang sudah maupun yang akan diadakan. Pegawai yang bekerja berjumlah tiga orang yaitu pada bidang data, administrasi dan persuratan, disamping itu juga karyawan sebagian berprofesi sebagai guru.
- d) Pembinaan kepegawaian yaitu tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan dari karyawan.<sup>61</sup>

Berdasarkan pembahasan diatas, adapun perencanaan tenaga kependidikan yang dilakukan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar yaitu Dibuatnya sebuah rapat/musyawaharah dan bimbingan guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang tugas-tugas yang akan ditangani oleh karyawan. Dalam perencanaan kependidikan

---

<sup>60</sup> Sagala Syaiful, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h 68

<sup>61</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), h. 134



terdapat pembahasan tentang perkiraan kapasitas pegawai dan formasi perencanaan pegawai yaitu sebagai berikut :

1) Perkiraan kapasitas pegawai

Perkiraan kapasitas pegawai adalah perkiraan kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Pegawai yang bekerja di bagian tata usaha Pesantren Darul Ihsan memiliki kemampuan dan keahlian pegawai disesuaikan dengan pemberian tugas, sehingga tugas dapat diselesaikan dengan sebaik mungkin meskipun pegawai terkadang merasa tertekan dengan tugas yang banyak dan jangka waktu yang sedikit.

Adanya perkiraan kapasitas pegawai yang tepat memungkinkan kebutuhan pegawai dapat terpenuhi baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang diharapkan. Hal ini sependapat dengan teori yang dikemukakan oleh E. Mulyasa, yang mengatakan bahwa :

Sebelum menyusun rencana perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan atau gambaran tentang tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilaksanakan. Informasi ini sangat membantu dalam menentukan jumlah pegawai yang diperlukan dan juga untuk menghasilkan spesifikasi pekerjaan.<sup>62</sup>

2) Formasi perencanaan kepegawaian

Penentuan jumlah kualitas pegawai yang diperlukan oleh suatu unit organisasi yang diterapkan oleh pejabat yang berwenang dalam jangka waktu tertentu berdasarkan jenis sifat dan beban kerja yang harus melaksanakan tugasnya secara berdaya guna, berhasil guna, dan

---

<sup>62</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi dan Implikasi*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2009) h 42

berkelanjutan. Pada Pesantren Darul Ihsan memiliki jumlah pegawai tiga orang pada bagian tata usaha, pegawai menduduki suatu jabatan atas keputusan pihak yayasan yang mana sekolah membutuhkan pegawai yang mampu memberikan pelayanan yang baik bagi sekolah, berdasarkan pengalaman kerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta latar belakang pendidikan yang sangat berpengaruh pada kualitas kerja.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Sri Minarti yang berpendapat bahwa :

Perencanaan yaitu mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang di bebaskan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas organisasi.<sup>63</sup>

Maka dapat disimpulkan perencanaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Hal yang perlu dilakukan dalam perencanaan adalah uraian pekerjaan yaitu untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi.

#### b. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan

Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai yaitu dengan membuat rapat, *workshop*, seminar dan pelatihan baik dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah, untuk bagian tata usaha yaitu bagian data, biasanya diberikan pelatihan setahun 3 kali, karena bagian data sering berubah-ubah pada

---

<sup>63</sup> Sri Minarti, *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), H. 127

sistem pemerintahan. Selain pelatihan kepala sekolah juga memberikan pembinaan, arahan dan bimbingan kepada pegawai.

Hal ini sesuai dengan M. Ngalim poerwanto dalam bukunya yang berjudul administrasi dan supervisi pendidikan yang menjelaskan :

Pembinaan tenaga kependidikan atau guru perlu dilaksanakan karena adanya program dan kurikulum sekolah yang selalu harus berubah dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, masyarakat, dan kebudayaan sehingga perlu adanya perkembangan pengetahuan bagi guru sebagai tenaga kependidikan.<sup>64</sup>

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk pengembangan tenaga kependidikan yaitu dengan membuat pelatihan kepada pegawai, selain pengembangan, pembinaan juga diberikan kepada pegawai sehingga pegawai dapat meningkatkan prestasi individu maupun organisasi serta dapat memangku pekerjaan dan jabatan yang lebih tinggi.

#### c. Penilaian tenaga kependidikan

Penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat, yakni difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan kelembagaan. Pesantren Darul Ihsan Penilaian untuk guru dilakukan dengan cara membagi angket kepada santri untuk melihat kemampuan dari pegawai, sedangkan untuk pegawai tata usaha biasanya dengan melihat keaktifan dalam bekerja.

Hal ini serupa dengan teori Sondang P. Siagian dalam bukunya yang berjudul manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa :

---

<sup>64</sup> M. Ngalim Poerwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), H. 94

Sistem penilaian tenaga kependidikan sangat bermanfaat bagi sekolah dalam beberapa hal, antara lain sebagai berikut :

1. Mendorong meningkatnya prestasi kerja.
2. Sebagai pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai.
4. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan.
5. Membantu para pengawas menentukan rencana kariernya<sup>65</sup>

Penilaian tenaga kependidikan secara khusus diperlukan untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat, gaji berkala, pemindahan jabatan (promosi), dan perpindahan wilayah kerja (mutasi). Pesantren Darul Ihsan untuk pengajian di atur oleh yayasan, adapun yang menjadi faktor dalam pengajian yaitu beban kerja, berat ringannya pekerjaan dan keaktifan dalam bekerja, tanggungjawab yang diberikan kepada pegawai tentu tidak selamanya terbebani sebab ada waktu tertentu yang menuntut karyawan untuk bekerja tepat waktu, seperti pada saat input data siswa.

#### d. Pemberhentian tenaga kependidikan

Pegawai yang tidak cakap dalam bekerja biasanya diberhentikan atas dasar musyawarah dengan pihak yayasan dan *survey* menggunakan angket yang diberikan kepada siswa. Untuk bagian tata usaha biasanya diberikan bimbingan, teguran dan arahan terlebih dahulu.

Hal serupa juga dikemukakan oleh E. Mulyasa, dalam bukunya menjadi kepala sekolah profesional dalam menyukseskan Mbs dan Kbk, yaitu :

Sebab-sebab pemberhentian atau pemutusan tenaga kependidikan salah satunya yang dilakukan oleh pihak lembaga, dinas, atau pemerintah. Misalnya karena tenaga kependidikan kurang cakap dan tidak memiliki

---

<sup>65</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2002),  
H. 227-228

kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, tenaga kependidikan yang telah berusia 50 tahun dan berhak pensiun harus diberhentikan dalam jangka waktu satu tahun, tidak sehat jasmani dan rohani serta kontrak kerja berakhir.<sup>66</sup>

Dari pembahasan hasil penelitian yang telah dibahas, yaitu mengenai pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job deskriptio*n di pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, yaitu dengan bersmusyawarah guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang pembagian tugas-tugas yang akan ditangani oleh karyawan.

Adapun Perkiraan kapasitas pegawai yaitu untuk perkiraan kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Dalam perkiraan kapasitas pegawai ini kemampuan dan keahlian pegawai disesuaikan dengan pemberian tugas. Formasi perencanaan kepegawaian, Pada Pesantren Darul Ihsan memiliki jumlah pegawai tiga orang pada bagian tata usaha, pegawai menduduki suatu jabatan atas keputusan pihak yayasan berdasarkan pengalaman kerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta latar belakang pendidikan.

---

<sup>66</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan Mbs dan Kbk*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), h 155

- b. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan dilakukan dengan membuat rapat, *workshop*, seminar dan pelatihan baik dari dalam sekolah maupun dari luar sekolah, selain pengembangan, pembinaan juga diberikan kepada pegawai.
- c. Penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat. Salah satunya yaitu dengan membagikan angket kepada santri untuk penilaian para guru.
- d. Pemberhentian tenaga kependidikan, Pegawai yang tidak cakap dalam bekerja biasanya diberhentikan atas dasar musyawarah dengan pihak yayasan dan *survey* menggunakan angket yang diberikan kepada siswa. Untuk bagian tata usaha biasanya diberikan bimbingan, teguran dan arahan terlebih dahulu.

## **2. Pengklasifikasian Tugas Tenaga Kependidikan**

Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan dalam pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan dan sebagai penilai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh sekolah. Apabila uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan jelas dan dapat sesuai dengan tujuan sekolah dan para pegawai yang melaksanakannya maka hal ini berarti bahwa tugas yang diberikan dapat dikatakan berhasil.

Pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan yang dilakukan meliputi identifikasi pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban dan spesifikasi pekerjaan yang akan dibahas sebagai berikut:

a. Identifikasi Pekerjaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi Pekerjaan karyawan yang ada di Pesantren Darul Ihsan disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, pengalaman, keahlian dan lamanya masa bekerja. Sedangkan untuk meningkatkan keahlian pegawai dapat dilakukan melalui pelatihan, *workshop*, rincian pekerjaan yang jelas, membuat rapat, pembinaan, dan arahan langsung dari pimpinan pesantren. Adapun Karyawan yang bekerja adalah orang-orang yang sudah memiliki pengetahuan dan cukup pengalaman dalam menyelesaikan tugas yang dikerjakan. Hal ini dapat memungkinkan kepala sekolah untuk melakukan pengawasan dengan pegawai, menghemat waktu dan biaya serta meningkatkan kerukunan antar warga sekolah.

Hal ini sesuai dengan tujuan pengorganisasian yang dikemukakan oleh Sutisna, yang menyatakan bahwa “tujuan pengorganisasian adalah memperlancar pengawasan, menghemat biaya dan meningkatkan kerukunan hubungan antar manusia.”<sup>67</sup>

Hal ini juga sesuai dengan Q.S. An-Nisa’ ayat 58 yaitu berkenaan dengan perintah untuk menunaikan amanat kepada ahlinya:

---

<sup>67</sup> Sutisna, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Kesebelas, (Jakarta: Indeks, 2005), h 87

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ  
 أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

“Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia hendaknya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pelajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah maha mendengar lagi maha melihat.”<sup>68</sup>

Dengan demikian maka dalam identifikasi pekerjaan karyawan harus disesuaikan dengan pengetahuan dan pengalaman dalam menyelesaikan tugas sehingga didapatkan hasil seperti yang diinginkan.

#### b. Tanggungjawab dan Kewajiban pegawai

Pertanggungjawaban hasil pekerjaan di Pesantren Darul Ihsan dapat berupa laporan, baik dalam proses pengerjaan sampai dengan laporan hasil pekerjaan. Karyawan juga sadar atas tanggungjawab tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan. Sedangkan untuk kualitas kerja secara umum kepala sekolah sudah merasa puas dengan hasil kerja karyawan. Namun untuk kesempurnaan tentunya masih perlu perbaikan, sebab karyawan dalam waktu tertentu bekerja lembur untuk menyelesaikan tugas sesuai target yang ditentukan.

Laporan hasil pekerjaan dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensi yang sangat bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan

<sup>68</sup> Al-qur'an dan Terjemahnya Dilengkapi Tajwid Warna, (Jakarta : Sahifa, 2014), h 87



pengembangan karirnya. Hal ini sesuai dengan Q.S Al-Hasyr ayat 18 yang

Allah berfirman:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ  
 اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Artinya : “hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”<sup>69</sup>

Hal ini juga sesuai dengan Sondang P. Siagian yang menyatakan

bahwa :

Bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan dan promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.<sup>70</sup>

#### c. Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Hal ini sesuai dengan Handoko yang mengatakan bahwa:

<sup>69</sup> Al-qur'an dan Terjemahnya Dilengkapi Tajwid Warna, (Jakarta : Sahifa, 2014), h 548

<sup>70</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008) h 223-224

Spesifikasi pekerjaan menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan faktor-faktor manusia yang dipersyaratkan. Hal ini berarti bahwa spesifikasi pekerjaan merupakan profil karakteristik manusia yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Persyaratan-persyaratan tersebut menyangkut pendidikan, latihan, pengalaman, fisik, mental dan lain sebagainya yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.<sup>71</sup>

Pada Pesantren Darul Ihsan untuk berat ringannya pekerjaan disesuaikan dengan keahlian, pengalaman, bidang yang diduduki, pemahaman dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Adapun Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan yaitu wifi, labtop, komputer, dan printer. selain menyelesaikan tugas dengan baik karyawan juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada warga sekolah.

Dari pembahasan hasil penelitian mengenai pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Identifikasi Pekerjaan karyawan disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, pengalaman, keahlian dan lamanya masa bekerja.
- b. Pertanggungjawaban hasil pekerjaan dapat berupa laporan, baik dalam proses pengerjaan sampai dengan laporan hasil pekerjaan.
- c. Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan berat ringannya pekerjaan disesuaikan dengan keahlian, pengalaman, bidang yang diduduki, pemahaman dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

---

<sup>71</sup> Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2001) h 48



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* di pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar, secara keseluruhan sudah berjalan dengan baik, adapun perencanaan tenaga kependidikan yang dilakukan meliputi :
  - a. Perencanaan sudah berjalan dengan baik yaitu dengan bersmusyawarah guna karyawan dapat saling memberi pendapat/ ide dalam rapat untuk mengambil suatu keputusan tentang pembagian tugas-tugas yang akan ditangani oleh karyawan. Adapun perencanaan tenaga kependidikan yang dilakukan di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar yaitu :
    - 1) Perkiraan kapasitas pegawai yaitu perkiraan kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Dalam perkiraan kapasitas pegawai ini kemampuan dan keahlian pegawai disesuaikan dengan pemberian tugas.
    - 2) Formasi perencanaan kepegawaian, Pada Pesantren Darul Ihsan memiliki jumlah pegawai tiga orang pada bagian tata usaha, pegawai menduduki suatu jabatan atas keputusan pihak yayasan berdasarkan pengalaman kerja, kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta latar belakang pendidikan.
  - b. Pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan dilakukan dengan membuat rapat, *workshop*, seminar dan pelatihan baik dari dalam

sekolah maupun dari luar sekolah, selain pengembangan, pembinaan juga diberikan kepada pegawai.

- c. Penilaian pegawai/tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya dilakukan secara objektif dan akurat. Salah satunya yaitu dengan membagikan angket kepada santri untuk penilaian para guru.
  - d. Pemberhentian tenaga kependidikan, Pegawai yang tidak cakap dalam bekerja biasanya diberhentikan atas dasar musyawarah dengan pihak yayasan dan *survey* menggunakan angket yang diberikan kepada siswa. Untuk bagian tata usaha biasanya diberikan bimbingan, teguran dan arahan terlebih dahulu.
2. Pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan. Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan dalam pengklasifikasian tugas tenaga kependidikan dan sebagai penilai keberhasilan pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh sekolah.
- a. Identifikasi Pekerjaan karyawan yang ada di Pesantren Darul Ihsan disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, pengalaman, keahlian dan lamanya masa bekerja.
  - b. Pertanggungjawaban hasil pekerjaan di Pesantren Darul Ihsan dapat berupa laporan, baik dalam proses pengerjaan sampai dengan laporan hasil pekerjaan.
  - c. Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan berat ringannya pekerjaan disesuaikan dengan keahlian, pengalaman, bidang yang

diduduki, pemahaman dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, pengelolaan tenaga kependidikan dalam pembagian *job description* perlu dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Perencanaan yang dilakukan dalam pembagian tugas sudah berjalan dengan baik. Namun sebaiknya dalam perencanaan tidak hanya menentukan pembagian tugas pegawai tetapi juga perlu melihat rasio kebutuhan pegawai berdasarkan jumlah siswa.
2. Dalam pembagian tugas tenaga kependidikan, hendaknya semua pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk tugas yang diberikan dan tanggungjawab yang dibebankan kepada tenaga kependidikan agar tujuan dari *job description* itu sendiri dapat terlaksana dengan baik.
3. Penelitian ini perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk menyempurnakan pembahasan tentang pengelolaan tenaga kependidikan dengan menggunakan penelitian riset tentang *capacity building* tenaga kependidikan. Sehingga nantinya membawa kesempurnaan dalam dari bahasan tersebut dan dijadikan sebuah wacana terhadap pengetahuan keilmuan saat ini maupun di masa mendatang serta dapat terealisasi secara langsung dilingkungan pesantren Darul Ihsan khususnya dan pesantren pada umumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Ansari, “Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Perspektif Al-Qur’an”, 1 (9), 2016.
- Ahmad Nizar Rangkuti, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Citapustaka Media, 2015.
- Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta’arifin. *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, Sopen : Listafariska Putra, 2004.
- Al-quran dan Terjemahannya Dilengkapi Tajwid Warna, *Kementrian Agama Republik Indonesia*, Jakarta : Syahifa, 2014.
- Ambar Teguh, Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2009.
- Budi Setiyo Prabowo, “Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan di SMP Negeri 3 Godean”, *Skripsi*. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2012.
- Buletin BSNP, “*Media Komunikasi dan Dialog Standar Pendidikan*”, 1(3), Jakarta, 2006.
- Cindy Liasna Ginting, *Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Hifzhil Qur’an*, Diakses pada tanggal 13 Februari 2018 dari situs: <http://repository.uinsu.ac.id>
- Dinar Pratama. “*Teknik Pengumpulan dan Validasi Data kualitatif*”. Diakses pada tanggal 21 April 2018, dari. <https://dinarpratama.wordpress.com>, teknik pengumpulan dan validasi Data kualitatif.
- Dwi Nurcahyani dan Suspa Hariati. “Pengaruh Manajemen *Reward dan Punishment* Terhadap Tenaga Kependidikan di Universitas Pesantren Tinggi Darul ‘Ulum Jombang”, 1(2), 2016.
- E. Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004.
- \_\_\_\_\_. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyukkseskan Mbs dan Kbk*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005.
- Garry Dessler. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, DKI : Indeks, 2008.

- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Hidayati. "Manajemen Pendidikan, Standar Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Mutu Pendidikan", 1(21), 2014.
- Ika Nur Syafiyana, *Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Yogyakarta ( STAIYO)*. Diakses pada tanggal 14 Januari 2018 dari situs: <http://digilib.uin-suka.ac.id>
- Lexy J, Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya, 2010.
- Marihot Manullang. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE, 2001.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian Dan Peningkatan Produktifitas Karyawan*, Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- M. Ngalim Poerwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002.
- Nana Syaodih Sukmadinata. *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Rildwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal : Pondok Pesantren Di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Rusan, Rosadi. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- R. Wayne Mondy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, New Jersey : Erlangga, 2008.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, 2001.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- Sri Andriani. *Kualitas Pelayanan Administrasi Pada Madrasah Aliyah Nahdlatul Ulama' 01 Banyuputih Kabupaten Batang*. Diakses pada tanggal 13 Oktober 2017 dari situs: [Https://lib.unnes.ac.id](https://lib.unnes.ac.id)
- Sri Minarti. *Manajemen Sekolah : Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.



- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian*, Diakses pada tanggal 12 Agustus 2018, dari situs: <http://repository.upi.edu.pdf>.
- Suharsimi Arikunto. *Manajemen Penelitian*, Jakarta : Rhineka Cipta, 1993.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Sutisna. *Manajemen Pemasaran*, Edisi Kesebelas, Jakarta: Indeks, 2005.
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung : Alfabeta, 2009.
- Umy Fitrianti. “Kinerja Tenaga Administrasi Sekolah Di SMA Negeri 1 Kasihan Dan SMA Muhammadiyah 1 Bantul Kabupaten Bantul, *Skripsi*, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2015.
- Yusraini. “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia : Tenaga Pendidik Dan Kependidikan Untuk Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan”, 2012.

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**NOMOR: B-859/Un.08/FTK/KP.07.6/01/2018**

**TENTANG**  
**PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**  
**UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang** : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi n tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan  
b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;  
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;  
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;  
4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;  
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;  
6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;  
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;  
8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh  
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;  
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;  
11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Memperhatikan** : Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 22 Desember 2017

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan** :  
**PERTAMA** : Menunjuk Saudara:  
1. Muhammad Faisal M.Ag sebagai Pembimbing Pertama  
2. Lailatussa'adah, M.Pd sebagai Pembimbing Kedua
- untuk membimbing Skripsi:  
Nama : Liza Zulaini  
NIM : 140 206 059  
Judul Skripsi : Pengelolaan Tenaga Kependidikan dalam Pembagian Job Description Pasantren darul Ihsan Siem Aceh Besar
- KEDUA** : Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut diatas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh .
- KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2018/2019
- KEEMPAT** : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan inin.

Banda Aeh, 17 Januari 2018

An. Rektor  
Dekan



**Tembusan**

1. Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
2. Ketua Prodi MPI FTK
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan.
4. Mahasiswa yang bersangkutan;



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**FAKULTAS TARBİYAH DAN KEGURUAN**  
Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp: (0651) 7551423 - Fax. (0651) 7553020 Situs : www.tarbiyah.ar-raniry.ac.id

Nomor : B- 7449 /Un.08/TU-FTK/ TL.00/07 /2018

23 Juli 2018

Lamp : -

Hal : Mohon Izin Untuk Mengumpul Data  
Menyusun Skripsi

Kepada Yth.

Di -  
Tempat

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh dengan ini memohon kiranya saudara memberi izin dan bantuan kepada:

N a m a	: Liza Zulaini
N I M	: 140 206 059
Prodi / Jurusan	: Manajemen Pendidikan Islam
Semester	: VIII
Fakultas	: Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam.
A l a m a t	: Blangkrueg, Jl. Utama Rukoh, Lr. K. Hamzah, No.8, Kec. Baitussalam, Aceh Besar.

Untuk mengumpulkan data pada:

**Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar**

Dalam rangka menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry yang berjudul:

**Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian Job Deskriton Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar**

Demikianlah harapan kami atas bantuan dan keizinan serta kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

An. Dekan,  
Kepala Bagian Tata Usaha,

  
M. Said Farzah Ali



YAYASAN DARUL IHSAN TEUNGKU HAJI HASAN KRUENG KALEE

معهد دار الإحسان للتربية الإسلامية

DAYAH DARUL IHSAN

Sekretariat: Jl. Tgk. Glee Iniem, Gampong Siem, Kec. Darussalam, Kab. Aceh Besar Kode Pos: 23373 HP 085260912966

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor: 75/DDIHK/PP.00.7/2018

Yang bertanda tangan di bawah ini, Pimpinan Dayah Darul Ihsan Teungku Haji Hasan Krueng Kalee Gampong Siem Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Liza Zulaini  
NIM : 140206059  
Prodi/Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Semester : VIII  
Alamat : Blang Krueng, Baitussalam, Aceh Besar

Benar yang namanya tersebut diatas adalah mahasiswi UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh yang telah selesai melaksanakan Penelitian dan Pengumpulan Data Skripsi di Dayah Darul Ihsan Teungku Haji Hasan Krueng Kalee dengan judul:

**Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian Job Deskriton Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar**

Demikianlah surat keterangan ini dikeluarkan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Siem, 13 Agustus 2018



**Tgk. Muhammad Faisal, M.Ag**

**Lembar Wawancara dengan Kepala MAS Pesantren Darul Ihsan Siem  
Aceh Besar**

**Judul Skripsi: Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian *Job*  
*Description* Di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar**

1. Bagaimana cara bapak membuat perencanaan untuk mengatur karyawan yang akan menangani tugas-tugas sekolah..?
2. Bagaimana cara bapak dalam mengadakan pendaftaran atau rekrutmen tenaga kependidikan yang baru...?
3. Bagaimana susunan pegawai khususnya bagian tata usaha..?
4. Apakah jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan tiap unit sudah menjamin dapat menyelesaikan tugas dengan baik...?
5. Bagaimana cara bapak menentukan pegawai yang akan menduduki suatu jabatan..?
6. Apa saja usaha yang bapak lakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan apakah ada diberikan pelatihan..?
7. Apakah bapak memperbolehkan rangkap jabatan serta pemindahan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain...?
8. Bagaimana cara bapak melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan...?
9. Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan bapak dalam menentukan keadilan penggajian...?
10. Apakah bapak merasa bahwa tugas yang bapak berikan kepada karyawan dapat terbebani dengan tanggungjawab yang di berikan...?
11. Apakah bapak melakukan pemberhentian pegawai jika pegawai tersebut tidak cakap dalam bekerja...?
12. Bagaimana cara bapak mengatur antara pekerjaan karyawan dengan latar belakang dan keahlian yang mereka miliki sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik..?
13. Bagaimana cara bapak meningkatkan keahlian pegawai..?

14. Pengalaman kerja bapak sebelum di sekolah ini sudah sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang bapak kerjakan sekarang...?
15. Apakah bapak ada meminta pertanggungjawaban hasil dari tugas dan Kapan bapak meminta pertanggungjawaban hasil dari tugas yang bapak berikan kepada bawahan...?
16. Apakah bapak merasa puas dengan hasil kerja karyawan bapak...?
17. Apakah bapak memahami setiap pekerjaan yang bapak berikan kepada bawahan..?
18. Bagaimana cara bapak menyediakan peralatan sehingga menunjang dalam melaksanakan pekerjaan..?
19. Apakah sekolah ini terdapat fasilitas yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai...?

## **Lembar Wawancara dengan karyawan tata usaha di Pesantren Darul Ihsan**

### **Siem Aceh Besar**

#### **Judul Skripsi: Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian *Job***

#### ***Description* Di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar**

1. Apakah kepala sekolah pernah membuat perencanaan untuk mengatur karyawan yang akan menangani tugas-tugas sekolah...?
2. Pada saat perekrutan /pendaftaran tenaga kependidikan yang baru, apa saja syarat dan ketentuan yang diperlukan...?
3. Tugas-tugas apa saja yang bapak/ibu harus kerjakan sebagai seorang tenaga kependidikan..?
4. Apakah dengan posisi ibu saat ini sudah menjamin bahwa ibu dapat menyelesaikan tugas dengan baik...?
5. Apakah dengan kemampuan yang bapak/ibu miliki dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu..?
6. Apakah bapak/ibu ditentukan oleh kepala sekolah untuk menduduki satu jabatan...?
7. Apa saja pelatihan yang pernah ibu/bapak ikuti selama bekerja di sekolah baik dari sekolah maupun dari luar...?
8. Apakah bapak/ibu pernah merangkap dua jabatan, atau pemindahan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain...?
9. Apakah ada pengaruhnya bagi bapak/ibu jika tidak ada penilaian pekerjaan terhadap tugas yang ibu/bapak kerjakan...?
10. Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam menentukan keadilan penggajian bapak/ibu...?
11. Apakah bapak/ibu tidak terbebani dengan tanggungjawab yang diberikan kepala sekolah kepada anda..?
12. Jika bapak/ibu tidak cakap dalam bekerja tindakan apa yang diambil oleh kepala sekolah..?
13. Apakah Posisi bapak/ibu sudah sesuai dengan latar belakang dan keahlian yang bapak/ibu miliki...?

14. Apakah kepala sekolah pernah melakukan usaha supaya keahlian pegawai dapat meningkat...?
15. Apakah bapak/ibu merasa ilmu pengetahuan yang bapak/ibu miliki dapat membantu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu..?
16. Bagaimana cara bapak/ibu mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan yang bapak kerjakan dan Kapan bapak/ ibu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan..?
17. Apakah bapak/ibu sering bekerja lembur dalam menyelesaikan pekerjaan...?
18. Dengan posisi ibu saat ini, pekerjaan yang diberikan kepala sekolah tergolong pekerjaan ringan atau berat..?
19. Apakah ibu sering menggunakan internet dalam menyelesaikan pekerjaan...?
20. Apakah peralatan yang dipakai merupakan peralatan modern sehingga memudahkan dalam menyelesaikan tugas...?



## **Lembar Wawancara dengan Guru di Pesantren Darul Ihsan**

### **Siem Aceh Besar**

#### **Judul Skripsi: Pengelolaan Tenaga Kependidikan Dalam Pembagian *Job***

#### ***Description* Di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar**

1. Apakah kepala sekolah pernah membuat perencanaan untuk mengatur tugas-tugas para guru...?
2. Pada saat perekrutan/ pendaftaran tenaga kependidikan yang baru, apa saja syarat dan ketentuan yang diperlukan oleh seorang guru...?
3. Tugas-tugas apa saja yang ibu/bapak lakukan selain mengajar..?
4. Apakah dengan kemampuan yang bapak/ibu miliki dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu..?
5. Apakah bapak/ibu ditentukan oleh kepala sekolah untuk menduduki satu jabatan...?
6. Apa saja pelatihan yang pernah ibu/bapak ikuti selama bekerja di sekolah baik dari sekolah maupun dari luar...?
7. Apakah bapak/ibu pernah merangkap dua jabatan, atau pemindahan jabatan dari satu jabatan ke jabatan lain...?
8. Apakah ada pengaruhnya bagi bapak/ibu jika tidak ada penilaian pekerjaan terhadap tugas yang ibu/bapak kerjakan...?
9. Apa saja faktor yang menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam menentukan keadilan penggajian bapak/ibu...?
10. Apakah bapak/ibu tidak terbebani dengan tanggungjawab yang diberikan kepala sekolah kepada anda..?
11. Jika bapak/ibu tidak cakap dalam bekerja tindakan apa yang diambil oleh kepala sekolah..?
12. Apakah dengan latar belakang yang bapak/ibu miliki bapak/ibu sering mendapatkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang yang ibu miliki...?
13. Apakah kepala sekolah pernah melakukan usaha supaya keahlian pegawai dapat meningkat...?

14. Pengalaman kerja bapak/ibu sebelum di sekolah ini sudah sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang bapak/ibu kerjakan sekarang...?
15. Kapan bapak/ ibu mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan yang telah bapak ibu kerjakan kepada kepala sekolah...?
16. Apakah bapak/ibu selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan...?
17. Apakah bapak/ibu memahami setiap pekerjaan yang diberikan kepala sekolah kepada bapak/ibu..?
18. Apakah dengan peralatan yang dimiliki oleh sekolah dapat menyelesaikan tugas dengan baik...?
19. Apakah terdapat kendala dengan fasilitas yang digunakan dalam menyelesaikan tugas...?

**LEMBAR OBSERVASI PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DALAM PEMBAGIAN *JOB DESCRIPTION* DI PESANTREN  
DARUL IHSAN SIEM ACEH BESAR**

No	Aspek yang diamati	Keterangan	
		Ada	Tidak ada
1.	Perencanaan Tenaga kependidikan	√	
2.	Perkiraan kapasitas pegawai		√
3.	Formasi perencanaan kepegawaian	√	
4.	Pendidikan dan latihan tenaga kependidikan	√	
5.	Penilaian tenaga kependidikan	√	
6.	Pemberhentian tenaga kependidikan	√	
7.	Pertanggungjawaban hasil kerja	√	
8.	Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan	√	

**LEMBAR DOKUMENTASI PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DALAM PEMBAGIAN *JOB DESCRIPTION* DI PESANTREN  
DARUL IHSAN SIEM ACEH BESAR**

No	Aspek yang diamati	Keterangan	
		Ada	Tidak ada
1.	Profil, Visi, dan Misi pesantren	√	
2.	Identitas pesantren tahun 2018	√	
3.	Data Guru dan tenaga kependidikan	√	
4.	Data Santri	√	
5.	Lain-lain	√	

## Dokumentasi Penelitian di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar

### A. Wawancara dengan Kepala MAS



*Foto saat wawancara dengan Kepala MAS Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar*

## B. Wawancara dengan Guru



*Foto saat wawancara dengan Guru di Pesantren Darul Ihsan Siem Aceh Besar*

C. Wawancara Dengan Pegawai Tata Usaha



*Foto saat wawancara dengan pegawai tata usaha di Pesantren Darul Ihsan*



#### D. Halaman Sekolah



## CURICULUM VITAE

### 1. Data pribadi

Nama : Liza Zulaini  
Nim : 140206059  
Tempat/Tanggal Lahir : Saree, 28 Oktober 1995  
Jenis kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Warga Negara : Indonesia  
Status : Belum kawin  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Jl. Banda Aceh-Medan, Gampong Saree aceh,  
Kec. Lembah Seulawah, Kab. Aceh Besar  
Telp/Hp : 082216079088  
Email : lizazulaini5@gmail.com

### 2. Riwayat Pendidikan

SD : SDN 02 Saree Tahun Tamat 2008  
SMP : SMPN 1 lembah seulawah Tahun Tamat 2011  
SMA : SMK PPN Saree Tahun Tamat 2014  
Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Pendidikan Islam,  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh

### 3. Data Orang Tua

Nama Ayah : M. Daud  
Nama Ibu : Rosmini  
Pekerjaan Ayah : Petani  
Pekerjaan Ibu : -  
Alamat Lengkap : Jl. Banda Aceh-Medan, Gampong Saree aceh,  
Kec. Lembah Seulawah, Kab. Aceh Besar