

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
PENEMPATAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI MAN MODEL BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

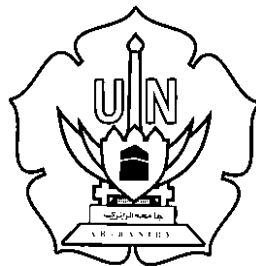
**Diajukan Oleh :**

**KHAL ISNAYA**

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah**

**Prodi Manajemen Pendidikan Islam**

**NIM : 271324694**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM – BANDA ACEH**

**2016/2017**

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
PENEMPATAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI MAN MODEL BANDA ACEH**

**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 Pendidikan Islam

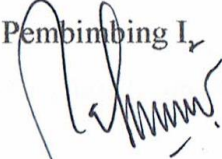
Oleh

**KHAL ISNAYA**

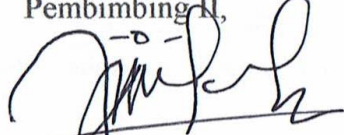
NIM. 271 324 694

Mahasiswi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

Disetujui oleh:

Pembimbing I,  


**Dr. Sri Rahmi, MA**  
NIP. 19704162007102001

Pembimbing II,  


**Ainul Mardhiah, S. Ag., MA. Pd**  
NIP. 197510122007102001

**KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM  
PENEMPATAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI MAN MODEL BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

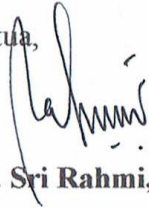
Telah Diuji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam dan  
Dinyatakan Lulus Serta diterima sebagai Salah Satu Beban  
Program Sarjana S1 dalam Ilmu Pendidikan Islam

Pada Hari/ Tanggal

Senin, 31 juli 2017 M  
7 Dzulqa'idah 1438 H

Panitian Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,



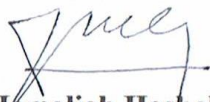
**Dr. Sri Rahmi, MA**

Sekretaris,



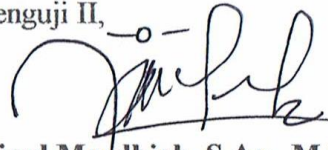
**Dr. Murni, M.Pd**

Penguji I,



**Dra. Jamaliah Hasballah, MA**

Penguji II,

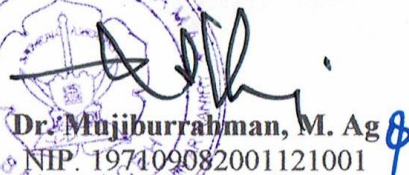


**Ainul Mardhiah, S.Ag., MA. Pd**

Mengetahui

v Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry v  
Darussalam Banda Aceh



  
**Dr. Mujiburrahman, M. Ag**  
NIP. 197409082001121001

## SURAT PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Khal Isnaya  
Nim : 271324694  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan  
Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggung jawabkannya.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemiliknya.
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.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 18 Juli 2017  
Saya Menyatakan

  
  
**Khal Isnaya**  
271324711

## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah swt, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada umat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Salawat beriringkan salam kita sanjung dan sajikan kepangkuan Nabi Besar Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian yang karena beliau kita dapat merasakan betapa bermaknanya ilmu pengetahuan seperti saat ini. Adapun judul skripsi ini, yaitu: **“Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh.”** Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik dan pihak non-akademik. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Mujiburrahman, M. Ag. selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Ibu Dr. Sri Rahmi, MA selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu serta pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Ibu Ainul Mardhiah, S. Ag., MA. Pd selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan dan meluangkan waktu serta pikiran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Basidin Mizal, M. Pd. selaku Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam, para staf dan jajarannya, Penasehat Akademik (PA) Prof. Drs. Amirul Hadi, M.A., ph.D. yang telah membantu penulis untuk mengadakan penelitian dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Kepala MAN Model Banda Aceh, Kepala tata usaha, staf pengajaran, serta seluruh staf pengajaran dan staf tata usaha yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Ayah dan ibu yang telah mendidik penulis dari kecil sehingga menjadi anak yang senantiasa berusaha memberikan yang terbaik kepada semua.
7. Seluruh teman unit 1 angkatan 2013 prodi MPI yang telah bekerja sama dalam menempuh dunia pendidikan dan saling memberi motivasi.

Penulis sudah menyelesaikan skripsi ini dengan maksimal. Namun, tetap menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun demi berkembangnya ilmu pengetahuan ke arah yang lebih baik lagi. Dengan harapan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, 18 Juli 2017

Penulis,

Khal Isnaya

## ABSTRAK

Nama : Khal Isnaya  
NIM : 271324694  
Fakultas/Prodi : Tarbiyah dan Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh  
Tanggal Sidang : Senin, 31 Juli 2017  
Tebal Skripsi : 80  
Pembimbing I : Dr. Sri Rahmi, M.A  
Pembimbing II : Ainul Mardhiah, S. Ag., MA. Pd  
Kata Kunci : Kepemimpinan kepala madrasah, penempatan tenaga kependidikan

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan kekuatan yang sangat penting dalam pengelolaan tenaga kependidikan. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin memiliki tugas untuk mengatur madrasah dan pengambilan keputusan serta memiliki sikap mempengaruhi. Sebelum menempatkan tenaga kependidikan kepala madrasah memiliki peranan penting dalam melakukan proses pengadaan yang terbagi atas rekrutmen, seleksi, dan penempatan. MAN Model Banda Aceh dikenal dengan madrasah yang banyak menuai prestasi. Tentu keberhasilan tersebut tidak terlepas dari peran tenaga kependidikan. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang profesional kepala madrasah tentunya memiliki strategi tersendiri dalam hal pengadaan dan penempatan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan mutu serta kualitas madrasah tersebut. Tujuan dari penelitian dalam skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses pengadaan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh, untuk mengetahui bagaimana strategi penempatan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh, dan untuk mengetahui hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan perspektif fenomenologis. Subjek penelitian adalah kepala madrasah, kepala tata usaha, dan staf pengajaran. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sudah melakukan proses pengadaan tenaga kependidikan secara sistematis mulai dari rekrutmen, seleksi dan penempatan. Strategi penempatan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara menentukan latar belakang ijazah, mengutamakan pengalaman kerja, serta memperhatikan sikap dan penampilan dari calon tenaga kependidikan. Hambatan dalam penempatan tenaga kependidikan adalah kedisiplinan.

## ABSTRACT

Name : Khal Isnaya  
Student Registration : 271324694  
Faculty / Majors : Tarbiyah dan Keguruan / Management of Islamic Education  
Title : The leadership of the Headmaster in the Placemen Of Educational Personnel at MAN Model Banda Aceh  
The date of examination : Monday, 31st of July 2017  
Thesis Thickness : 80 Pages  
Advisor I : Dr. Sri Rahmi, MA  
Advisor II : Ainul Mardhiah, S.Ag., MA, Pd  
Keywords : The leadership of headmaster,  
The placement of educational personnel

The leadership of the headmaster is a very important force in the management of educational personnel. The headmaster as a leader has the task of organizing *madrasah* and making decisions and influencing attitudes. Prior to placing the educational staff the headmaster have an important role in conducting procurement processes that are divided into recruitment, selection and placement. MAN Model Banda Aceh is known as a *madrasah* that has many achievements. Of course the success is inseparable from the role of education personnel. To get a professional education personnel the headmaster of course has his own strategy in terms of procurement and placement of educational personnel in order to improve the quality and quality of the *madrasah*. The purpose of the research in this thesis is to know how the process of procurement of educational staff conducted by the headmaster of MAN Model Banda Aceh, to find out how the strategy of placing educational personnel conducted by the headmaster of MAN Model Banda Aceh, and to know the obstacles faced by the headmaster of *madrasah* in the placement of educational personnel in MAN Model Banda Aceh. This research uses qualitative research method with phenomenological perspective. Research subjects are the headmaster of MAN Model Banda Aceh, the head of administration, and teaching staff. Techniques of collecting research data using interviews and documentation. The results of this study indicate that the headmaster of MAN Model Banda Aceh has done the process of procurement of education personnel systematically starting from recruitment, selection and placement. The strategy of placement of educational personnel is done by determining the background of the diploma, prioritizing work experience, as well as paying attention to the attitude and appearance of the prospective educational staff. Obstacles in the placement of educational personnel is discipline.



## **DAFTAR TABEL**

TABEL 4.1 : Sarana Prasarana MAN Model Banda Aceh .....	49
TABEL 4.2 : Lapangan Olahraga .....	51
TABEL 4.3 : Jumlah Guru di MAN Model Banda Aceh .....	52
TABEL 4.4 : Jumlah Pegawai di MAN Model Banda Aceh .....	52
TABEL 4.5 : Jumlah Siswa/i di MAN Model Banda Aceh.....	53

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Izin Penelitian dari Kantor Kementerian Agama  
Kota Banda Aceh
- LAMPIRAN 4 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN 5 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian
- LAMPIRAN 6 : Daftar wawancara dengan Kepala MAN Model
- LAMPIRAN 7 : Daftar wawancara dengan KTU
- LAMPIRAN 8 : Daftar wawancara dengan Staf Pengajaran
- LAMPIRAN 9 : Dokumentasi Penelitian
- LAMPIRAN 10 : Daftar Riwayat Hidup 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>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
F. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	9
G. Definisi Operasional.....	11
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>13</b>
A. Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	13
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	13
2. Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	16
3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	16
4. Tipe-Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah .....	21
B. Tenaga Kependidikan .....	23
1. Pengertian Tenaga Kependidikan.....	23
2. Pengadaan Tenaga Kependidikan.....	24
3. Strategi Penempatan Tenaga Kependidikan.....	31
C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan.....	32
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
A. Rancangan Penelitian .....	35
B. Lokasi Penelitian.....	36
C. Subjek Penelitian.....	36
D. Instrumen Pengumpulan Data .....	37
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	38

F. Teknik Analisis Data.....	40
G. Pengecekan Keabsahan Data.....	42
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	45
B. Hasil Penelitian .....	54
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	69
1. Proses Pengadaan Tenaga Kependidikan yang dilakukan Kepala Madrasah.....	69
2. Strategi Penempatan Tenaga Kependidikan yang dilakukan Kepala Madrasah.....	72
3. Hambatan Yang dihadapi Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan .....	73
<b>BAB V : PENUTUP .....</b>	<b>75</b>
A. Simpulan .....	75
B. Saran-Saran .....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pendidikan merupakan hal utama yang dilakukan oleh setiap bangsa untuk mencapai kemajuan. Semakin berkualitas suatu bangsa itu maka semakin memberikan efek positif bagi kemajuan bangsa dan negaranya. Disamping itu pendidikan merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengembangkan sikap, tingkah laku dan membantu dalam pembentukan karakter serta mencerdaskan setiap individu. Tetapi pendidikan yang bertujuan untuk mendapatkan kebahagiaan dunia dan akhirat tetap berlandaskan pada ajaran Islam.

Pada dasarnya pendidikan dapat memberikan pengetahuan tentang manusia itu sendiri dan tempat mereka hidup. Adapun ungkapan yang dikemukakan oleh Zakiah Darajat bahwa, “Pendidikan adalah usaha yang dijalankan oleh seseorang atau sekelompok orang agar menjadi dewasa atau menjadi tingkatan penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental”.<sup>1</sup> Untuk memperoleh pendidikan maka madrasah merupakan sebuah lembaga organisasi yang telah dirancang sepenuhnya untuk melakukan proses pembelajaran bagi peserta didik.

Madrasah merupakan lembaga yang bersifat kompleks dan unik.<sup>2</sup> Bersifat kompleks karena madrasah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai

---

<sup>1</sup> Zakiah Darajat, dkk. *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 28.

dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan sifat unik, menunjukkan bahwa madrasah ini disediakan untuk mencetak generasi yang lebih baik, berkualitas serta berakhlak mulia.

Setiap organisasi madrasah tentu memiliki beberapa unsur yang salah satunya adalah personil. Menurut Suryosubroto “Personel ialah orang-orang yang melaksanakan suatu tugas untuk mencapai tujuan”.<sup>3</sup> Aktivitas yang berkenaan dengan semua personel didalam organisasi harus dikelola secara efektif. Jika aspek personel disepelekan dan tidak ditangani dengan baik, maka sangatlah sukar bagi sebuah organisasi untuk berjalan dengan baik, dan bahkan mengalami kegagalan.<sup>4</sup> Adapun personil utama dalam sebuah organisasi itu adalah adanya pemimpin. Setiap pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.<sup>5</sup> Karena pada dasarnya, bagaimanapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seorang pemimpin. Karena segala hal yang berkaitan dengan madrasah tersebut tetap diatas tanggung jawab seorang pemimpin. Adapun yang menjadi pemimpin dalam sebuah organisasi madrasah adalah kepala madrasah.

---

<sup>2</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 135.

<sup>3</sup>B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 86.

<sup>4</sup>Ali Imron, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), h.

<sup>5</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), h. 183.

Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.<sup>6</sup> Dalam sebuah madrasah, kepala madrasah memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan pengelolaan madrasah termasuk didalamnya pengelolaan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan dalam proses pendidikan memiliki peran dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian yang diinginkan.

Secara yuridis tenaga kependidikan diatur dalam Pasal 39 Undang-Undang No 20 Tahun 2004 tentang sistem Pendidikan Nasional bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.<sup>7</sup>

Madrasah yang dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian dan ketepatan antara tujuan dan pencapaiannya. Efektifitas tidak berarti menggambarkan keseluruhan aspek yang ada. Sebuah madrasah mungkin efektif dalam mencapai satu atau lebih aspek tertentu, tetapi tidak efektif dalam pencapaian bidang yang lain.

Kepala madrasah harus dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengelola madrasah dengan efektif dan

---

<sup>6</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 83.

<sup>7</sup> Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2010), h. 29.

efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di madrasah tersebut dapat berjalan secara optimal. Setiap tenaga kependidikan diberikan tugas masing-masing sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. Untuk itu diperlukan adanya kejelasan tentang pekerjaan yang dilaksanakan agar berjalan sebagaimana mestinya.

Masalah yang kerap sekali terjadi dilapangan banyak tenaga kependidikan tidak di tempatkan yang sesuai dengan kemampuan dan kewenangannya. hal ini menyebabkan tenaga kependidikan tidak dapat bekerja secara efektif. Proses pengadaan tenaga kependidikan seharusnya lebih diperhatikan agar tidak menimbulkan masalah pada masa yang akan datang.

Tenaga kependidikan yang direkrut di sebuah lembaga pendidikan harus memiliki keahlian yang sesuai dengan minat serta kemampuan yang dimilikinya sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan berjalan secara efektif dan efisien.

Fakta lapangan dewasa ini sangat disayangkan, karena banyak madrasah yang menerima personil tanpa memiliki seleksi yang ketat dan sesuai dengan manajemen sumber daya terlebih dahulu. Tanpa memahami sejauh mana kemampuan karyawan dalam mengajar. Maka banyak hal yang terjadi semisal guru yang tidak mampu menerangkan serta menjelaskan mata pelajaran yang sedang diajarkan. Kemudian tenaga tata usaha yang direkrut hanya sekedar tamatan SMA tanpa memiliki kualifikasi ijazah yang memadai. Terkadang terdapat juga tenaga kependidikan yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai untuk dijadikan pengajar.



Kekurangan tenaga kependidikan merupakan hal yang sering terjadi tetapi bukan berarti untuk merekrut tenaga pendidik tanpa melihat bibit bobotnya. Begitu pula halnya guru mata pelajaran yang tidak ada mengajar digantikan oleh guru yang hanya sekedar paham tentang mata pelajaran itu, tanpa mementingkan kualifikasi ijazah serta bidang yang telah digelutinya di bangku perkuliahan.

Sesuai dengan perihal itu, Maka sudah seharusnya kepala madrasah memegang peranan penting dalam penempatan tenaga kependidikan sehingga tidak akan menimbulkan kurangnya kinerja dari tenaga kependidikan. kepemimpinan kepala madrasah dalam proses perekrutan tenaga kependidikan harus sesuai dengan analisis kebutuhan yang dimiliki madrasah tersebut.

MAN Model Banda Aceh merupakan madrasah yang cukup terkenal dan banyak peminatnya. Dengan memiliki akreditasi A madrasah tersebut tidak kalah saing dengan sekolah-sekolah umum lainnya. MAN Model Banda Aceh tentunya memiliki keunggulan baik dari segi mutu maupun kualitas yang di tawarkan kepada masyarakat.

Berhasil atau tidaknya madrasah tersebut menjadi keunggulan tentunya tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala madrasah. Karena pada dasarnya kepala madrasah yang menjadi penggerak serta pengambilan keputusan yang berkaitan langsung dengan madrasah tersebut.

Peserta didik merupakan anak didik yang mendapat pengajaran ilmu. Peserta didik tentunya memerlukan bimbingan serta arahan untuk membentuk kepribadian dan kecerdasan. Untuk itu maka tenaga kependidikan memiliki

peranan langsung dalam proses pendidikan tersebut. Untuk memperoleh tenaga kependidikan yang profesional maka kepala madrasah memiliki keterkaitan langsung dalam proses pengadaan atau perekrutan tenaga kependidikan. penempatan tenaga kependidikan juga tidak terlepas dari campur tangan kepala madrasah.

MAN Model Banda Aceh juga madrasah yang dikenal sebagai madrasah yang banyak menuai prestasi. Tentu dengan keberhasilan tersebut tidak terlepas dari peran tenaga kependidikan yang professional. Tanpa seorang pendidik yang profesional maka sangat sedikit kemungkinan yang diharapkan untuk memajukan madrasah tersebut. Maka dari itu untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang profesional kepala madrasah harus cermat dalam merekrut dan menempatkan tenaga kependidikan. Sebagai kepala MAN Model Banda Aceh tentunya memiliki cara dan strategi tersendiri dalam hal pengadaan dan menempatkan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan mutu serta kualitas madrasah tersebut. Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penempatan Tenaga Kependidikan Di MAN Model Banda Aceh”

## **B. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah berdasarkan latar belakang yang telah peneliti rangkum yaitu:

1. Bagaimana proses pengadaan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh ?

2. Bagaimana strategi penempatan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh ?
3. Apa saja hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui proses pengadaan tenaga kependidikan yang dilakukan Kepala MAN Model Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui strategi penempatan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh.
3. Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu:

#### **1. Manfaat teoritis**

- a. Dapat memberikan ilmu pengetahuan sesuai dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan ilmu yang telah diperoleh selama proses pembuatan berlangsung.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi para pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui kepemimpinan kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan.

## **2. Manfaat praktis**

- a. Dengan adanya penelitian ini maka dapat kita lihat sejauh mana peran kepala madrasah di MAN Model Banda Aceh dalam menempatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan bidang secara ilmu pengetahuan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memudahkan para pembaca dalam menelaah skripsi ini, maka penulis membuat pembahasan dalam 5 bab, dengan yang satu dan lainnya saling berhubungan. Adapun sistematika ini sebagai berikut:

BAB I, merupakan bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian manfaat penelitian, sistematika pembahasan, penelitian terdahulu, dan definisi operasional.

BAB II, pada bab ini akan mengemukakan kajian teoritis mengenai variabel penelitian yang digunakan meliputi: pengertian kepemimpinan kepala madrasah, fungsi kepemimpinan kepala madrasah, tipe-tipe kepemimpinan kepala madrasah, analisis perencanaan kebutuhan tenaga kependidikan, pengadaan tenaga kependidikan, dan kepemimpinan kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan.

BAB III, pada bab ini membahas mengenai metode penelitian yang meliputi: pendekatan penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, instrumen penelitian, tehnik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data dan tahap penelitian.

BAB IV, pada bab yang ke 4 ini membahas mengenai temuan hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian yang meliputi: gambaran umum lokasi penelitian, proses pengadaan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala madrasah, proses penempatan tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah. Dan hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan.

BAB V, mencakup kesimpulan akhir dari penelitian yang dilakukan peneliti serta saran-saran dari peneliti.

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

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain dengan mendapatkan hasil yang empiris. Adapun tujuan dari penelitian terdahulu ini adalah agar peneliti dapat melihat serta membandingkan antara penelitian yang peneliti teliti dengan peneliti lain.

Muhammad reza merupakan mahasiswa yang berasal dari prodi Manajemen pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah UIN Ar-raniry. Skripsi ini meneliti tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Inhafuddin Banda Aceh, skripsi ini diterbitkan pada tahun 2015. Pembahasan dalam skripsi ini adalah tentang peran kepala sekolah sebagai supervisor bagi siswa di SMA yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepala sekolah dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor di SMA Inshafuddin.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> M. Reza, *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor*, (Banda Aceh: Darussalam Banda Aceh: UIN Ar-Raniry 2014).

Herman effendi tentang supervise kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di MAN Model Banda Aceh. Karya ini membahas tentang kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di MAN Model Banda Aceh. Karya ini membahas tentang kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kemudian pada titik tekannya bagaimana pelaksanaan teknik supervisi individual dan kelompok oleh sekolah.<sup>9</sup>

Skripsi ini berjudul peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru bimbingan konseling di SMAN 8 Banda Aceh. Skripsi ini diterbitkan pada tahun 2016 yang di tulis oleh salah satu mahasiswa UIN Ar-Raniry fakultas tarbiyah jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang bernama Mardhiah. Adapun yang menjadi pembahasan dalam skripsi ini mengenai motivasi kerja guru bimbingan konseling, peran dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru bimbingan konseling.<sup>10</sup>

Peran kepala sekolah dalam program bimbingan dan konseling di sekolah (suatu studi pada SMKN di Banda Aceh) merupakan skripsi yang telah diterbitkan pada tahun 2013. Skripsi ini ditulis oleh Rahmadi yang merupakan mahasiswa UIN Ar-Ranirry Fakultas Tarbiyah prodi Manajemen Pendidikan Islam. Adapun yang menjadi titik tekan dalam penelitian ini adalah mengenai peran kepala

---

<sup>9</sup> Herman Effendi, *Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, (Banda Aceh: Darussalam Banda Aceh: UIN Ar-Raniry 2013).

<sup>10</sup> Mardhiah, *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Bimbingan Konseling*, ( Banda Aceh: Darussalam Banda Aceh: UIN Ar-Raniry 2016).

sekolah dalam program bimbingan dan konseling di sekolah, dan kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam program bimbingan dan konseling di sekolah.<sup>11</sup>

Setelah meninjau dari keempat peneliti terdahulu, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa penelitian yang peneliti lakukan berbeda dengan peneliti terdahulu. Pada penelitian ini peneliti lebih memfokuskan pada kepemimpinan kepala madrasah dalam proses penempatan tenaga kependidikan.

### **G. Definisi Operasional**

Agar mudah memahami isi skripsi ini dan tidak terjadi kekeliruan dalam memahami kata-kata yang telah peneliti gunakan dalam penulisan, maka peneliti mencoba menguraikan beberapa istilah kata yang perlu dijelaskan.

#### **1. Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang peneliti maksud adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah di MAN Model Banda Aceh dalam proses pengambilan keputusan serta kebijakan yang berkaitan dengan sekolah yang salah satu terkait proses merekrut serta penempatan tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh.

#### **2. Kepala Madrasah**

Kepala Madrasah yang peneliti maksud adalah orang yang menjadi pemimpin suatu lembaga organisasi madrasah yang berfungsi sebagai penggerak dalam manajemen sumber daya manusia di MAN Model Banda Aceh.

---

<sup>11</sup> Rahmadi, *Peran Kepala Sekolah dalam Program Bimbingan dan Konseling*, ( Banda Aceh: Darussalam Banda Aceh: UIN Ar-Raniry 2013).

### 3. Penempatan

Penempatan yang peneliti maksud adalah proses pelayanan kepada calon tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah agar memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang dikuasai oleh calon tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh.

### 4. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan yang peneliti maksud adalah pegawai yang bekerja sebagai pendidik maupun tenaga administrasi seperti staf-staf madrasah yang bertugas memberikan pelayanan untuk menunjang proses pendidikan yang lebih efektif dan efisien. Titik fokus tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh ini untuk melihat proses penempatan yang dilakukan oleh kepala madrasah tersebut sesuai atau tidak dengan analisis kebutuhan tenaga kependidikan.



## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

##### 1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Istilah kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin.<sup>1</sup> Menurut kartono pemimpin adalah seseorang yang diperlukan untuk mengendalikan dan mengatur kegiatan organisasi.<sup>2</sup> Pemimpin adalah tokoh anggota masyarakat yang dikenal secara langsung atau tidak langsung oleh para pengikutnya. Untuk itu pemimpin dituntut untuk memiliki jiwa kepemimpinan agar dapat memimpin dengan baik dan bijaksana.

Kepemimpinan yang didefinisikan *Harold Konntz* dan *Cyril O' Donnel* bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama. Sedangkan kepemimpinan menurut *Georgy R. Terry* adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain sehingga orang lain tersebut secara suka rela mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>3</sup> Ungkapan serupa juga dikemukakan oleh Sri Rahmi yang mengatakan bahwa Kepemimpinan merupakan

---

<sup>1</sup> Mardiyah. *Kepemimpinan dan Kiat dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditya Media Publishing), h. 37.

<sup>2</sup> Wirawan, *Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), h. 9.

<sup>3</sup> Muwahid Shulhan, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Teras. 2013), h. 10.

suatu proses mempengaruhi orang lain, untuk bekerja secara suka rela, dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.<sup>4</sup>

Dapat dipahami dari batasan di atas bahwa kepemimpinan akan muncul apabila ada seseorang yang karena sifat-sifat dan perilakunya mempunyai kemampuan untuk mendorong orang lain untuk berfikir, bersikap, dan ataupun berbuat sesuatu sesuai dengan apa yang diinginkannya. Kepemimpinan dalam konteks organisasi utamanya menekankan pada fungsi pengarahan yang meliputi memberitahu, menunjukkan, dan memotivasi bawahan. Fungsi manajemen ini sangat terkait dengan faktor manusia dalam suatu organisasi, yang mencakup interaksi antar manusia dan berfokus pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.<sup>5</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin adalah orang atau tokoh yang menjalankan fungsi kepemimpinan. sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perubahan perilaku orang lain, baik langsung maupun tidak langsung. Kemampuan memimpin merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasional. Hubungan antara kepemimpinan dengan keefektifan sangat nyata dalam sebuah organisasi. Setiap organisasi pada dasarnya memerlukan seorang pemimpin yang memiliki tujuan yang sama yaitu memajukan organisasi. Seseorang yang diberi wewenang

---

<sup>4</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h.16.

<sup>5</sup> Herlambang Susatyo, Murwani Arita. *Manajemen Kesehatan dan Rumah Sakit*, (Yogyakarta: Goysen publishing, 2012), h. 81-83.

untuk menduduki posisi pemimpin akan menjalankan tugas kepemimpinan. Untuk organisasi madrasah, yang memiliki kewenangan menjadi pemimpin adalah kepala sekolah atau madrasah.

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa Kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.<sup>6</sup> Pendapat serupa mengenai definisi kepala madrasah juga dikemukakan oleh beberapa ahli yang lain. Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.<sup>7</sup> Sementara Rahman dkk mengungkapkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.<sup>8</sup>

berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang yang berprofesi sebagai guru di madrasah yang kemudian diangkat menjadi seorang pemimpin di dalam suatu madrasah yang bertugas mengatur madrasah dan sebagai pengambil keputusan. Kepemimpinan kepala madrasah memiliki kekuatan yang sangat penting dalam rangka pengelolaan. Untuk itu kemampuan memimpin yang efektif merupakan kunci keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang efektif. Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala

---

<sup>6</sup> Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), h. 145.

<sup>7</sup> Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2005), h. 83.

<sup>8</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 17.

madrasah harus memiliki sikap mempengaruhi serta dapat mendorong anggota organisasi untuk tetap bersemangat dan percaya diri dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

## **2. Keberhasilan Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Menurut wahjosumidjo dalam bukunya, Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat terhadap kedua orientasi, yaitu antara lain:

- a. *Organizational Achievement* mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif, dan sebagainya.
- b. *Organizational Maintenance*, berkaitan dengan variable kepuasan bawahan, motivasi dan semangat kerja.<sup>9</sup>

Dengan demikian, tingkat perubahan *Organizational Achievement* dan tingkat *Organizational Maintenance* merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan. Keberhasilan kepemimpinan akan terlihat jika kedua unsur tersebut terlaksanakan ketika kepala madrasah menjalankan kepemimpinannya.

## **3. Fungsi Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Seorang pemimpin, fungsi dan tugas kepala madrasah sangat kompleks demi terwujudnya madrasah yang berkualitas. Pelaksanaan peran dan fungsi tugas tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain, karena saling terkait dan saling

---

<sup>9</sup>Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah...*, h. 49.

mempengaruhi. E. Mulyasa memaparkan fungsi dan tugas kepala madrasah secara terperinci. Adapun ketujuh dari fungsi-fungsi tersebut yaitu:

a. Kepala Madrasah sebagai *Educator* (Pendidik)

Kepala madrasah yang menjalankan fungsinya sebagai pendidik harus memiliki strategi untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas di atas normal.<sup>10</sup> Sebagai *educator* kepala madrasah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

b. Kepala Madrasah sebagai *Manager*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *manager*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif yang dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, kepala madrasah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Kepala madrasah juga harus memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya seperti memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan

---

<sup>10</sup> E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 98-99.

profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Serta mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.<sup>11</sup>

Oleh karena itu, sebagai seorang *manager* kepala madrasah harus mementingkan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan seluruh tenaga kependidikan maupun pihak lain yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan di madrasah agar para tenaga kependidikan dapat meningkatkan profesionalismenya masing-masing.

#### c. Kepala Madrasah sebagai *Administrator*

Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas madrasah.<sup>12</sup> Agar dapat menjalankan berbagai aktivitas tersebut, maka kepala madrasah yang berperan sebagai administrator dapat menjalankan seluruh kegiatan dengan efektif dan efisien sehingga dapat menunjang produktivitas madrasah.

---

<sup>11</sup>E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 103-104.

<sup>12</sup>E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 107.

d. Kepala Madrasah sebagai *Supervisor*

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari dimadrasah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua dan peserta didik dan madrasah serta berupaya menjadikan madrasah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Dalam pelaksanaannya kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsipnya seperti hubungan konsultif, kolegal, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan dan merupakan bantuan profesional.<sup>13</sup> Dalam menjalankan perannya sebagai supervisor, kepala madrasah harus mampu menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya agar segala kegiatan yang menyangkut tentang supervisi ini dapat dijalankan dengan seefektif mungkin.

e. Kepala Madrasah sebagai *Leader*

Kepala madrasah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat (1) Jujur, (2) Percaya diri, (3) tanggung jawab, (4)

---

<sup>13</sup>E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 111-113.

berani mengambil resiko dan keputusan, (5) Berjiwa Besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan.<sup>14</sup> Kepala madrasah merupakan orang yang memegang peranan penting dalam menjalankan organisasi madrasah. Kepala madrasah harus memiliki kepribadian yang baik serta memiliki pengetahuan yang lebih dari tenaga kependidikan lainnya. Sehingga dapat menjadi panutan bagi seluruh anggota organisasi madrasah.

f. Kepala Madrasah sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala madrasah sebagai innovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di madrasah.<sup>15</sup> Oleh karenanya, dalam menjalankan perannya sebagai *innovator* kepala madrasah harus dapat melakukan pembaharuan-pembaharuan yang kreatif dan inovatif sehingga terciptanya hubungan yang harmonis dengan lingkungan madrasah.

g. Kepala Madrasah sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan

---

<sup>14</sup>E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 115-117.

<sup>15</sup>E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional...*, h. 118.



lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).<sup>16</sup> Sebagai motivator, kepala madrasah dituntut untuk memiliki dan memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan. Sehingga tenaga kependidikan dapat menjalankan tugas dan fungsi sebagaimana mestinya.

Dari beberapa fungsi dan tugas kepemimpinan kepala madrasah tersebut, maka seorang kepala madrasah harus menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik, agar perannya sebagai pemimpin dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sehingga para tenaga kependidikan juga dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Karena pada dasarnya berhasil atau tidaknya peningkatan mutu madrasah tersebut tergantung pemimpinnya.

#### **4. Tipe-Tipe Kepemimpinan Kepala Madrasah**

Dalam menggerakkan atau memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinannya. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, berbagai cara ditempuh oleh seorang pemimpin, cara-cara yang digunakan merupakan pencerminan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, yang memberikan gambaran pula tentang bentuk (tipe) kepemimpinan yang dijalankan.<sup>17</sup> Adapun beberapa tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut:

---

<sup>16</sup>E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah...*, h. 120-121.

<sup>17</sup>Muwahid Shulhan, *Model kepemimpinan Kepala Madrasah...*, h. 36.

a. Kepemimpinan yang Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Bagi pemimpin tipe ini, memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Kekuasaan pemimpin yang otokratis hanya dibatasi oleh undang-undang. Penafsirannya sebagai pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah. Kewajiban anggota hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Kepemimpinan tipe ini tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah

b. Kepemimpinan yang *Laissez Faire*

Dalam tipe ini kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan anggotanya. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan kepada anggota- anggota kelompok, tanpa petunjuk atau saran-saran dari kepemimpinan. Dengan demikian, mudah terjadi kekacauan kelompok dan tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan tipe ini semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya.

c. Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin bertipe demokratis melakukan peran kepemimpinannya sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompoknya bukan hanya sebagai majikan terhadap buruhnya. Melainkan sebagai saudara tua atau teman-teman sekerjanya. Pemimpin yang

demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam tindakan dan usahanya, ia selalu berpangkal kepada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya. Dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya.<sup>18</sup>

Berdasarkan tipe-tipe kepemimpinan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya seseorang pemimpin harus dapat tampil sebagai pemimpin yang sukses dan baik serta bijaksana dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kualitas dalam memimpin harus tetap memenuhi persyaratan serta tuntunan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dalam menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

## **B. Tenaga Kependidikan**

### **1. Pengertian Tenaga Kependidikan**

Menurut UU Tahun 2003 Pasal 39 tentang Sistem Pendidikan Nasional menerangkan bahwa Tenaga kependidikan merupakan tenaga yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendekatan pada satuan pendidikan.<sup>19</sup> Tenaga kependidikan memiliki peranan penting terutama dalam membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Produktifitas kerja bukan hanya untuk mendapatkan hasil kerja yang banyak melainkan kualitas dari hasil kerja yang lebih penting diperhatikan.

---

<sup>18</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 48-50.

<sup>19</sup> UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Bandung: Citra Umbara, 2006), h. 27.

Bila merujuk kepada peraturan pemerintah Nomor 38 tahun 1992 tentang tenaga kependidikan, maka tenaga kependidikan terdiri atas pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar, adapun pendidik terbagi atas, pengajar (guru), pembimbing (konselor/penyuluh), pelatih (instruktur, tutor, pamong, dan widyaiswara).<sup>20</sup>

Sebagai kepala madrasah ada banyak hal yang harus dikelola dengan baik agar dapat terus mengembangkan madrasah yang dikelolanya. Terutama tenaga kependidikan yang merupakan unsur terpenting dalam sebuah madrasah. Adapun tugas tenaga kependidikan adalah mengajar, mengelola, menjalankan, serta memberikan pelayan terhadap tenaga kependidikan.

## 2. Pengadaan Tenaga Kependidikan

Pengadaan merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten dan serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.<sup>21</sup> Edwin B. Flippo mengemukakan bahwa “ *recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational*”. Penarikan adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu organisasi.<sup>22</sup>

Pengadaan adalah tidak lain dari tiga jenis kegiatan yang dikenal dengan *recruitment, selection, dan placement*. Proses menyaring melibatkan sepa-

---

<sup>20</sup> Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 14.

<sup>21</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: bumi Aksara, 2014), h. 27.

<sup>22</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, h. 40.

kegiatan umum yang dikenal dengan rekrutmen dan seleksi, sedangkan menempatkan seseorang untuk bertanggung jawab pada tugas jabatan tertentu dikenal dengan *placement*.<sup>23</sup>

Pengadaan dapat diartikan sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi dalam mencari tenaga kerja tambahan sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Didalam organisasi madrasah, pengadaan juga diperlukan untuk merekrut dan menempatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, jadi dapat disimpulkan bahwa pengadaan tenaga kependidikan adalah proses seleksi atau rekrutmen yang dilakukan oleh pemimpin organisasi madrasah untuk menempatkan tenaga kependidikan yang profesional dan sesuai dengan kebutuhan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu madrasah serta mampu mengelola madrasah agar tujuan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien. Adapun proses atau langkah-langkah pengadaan atau perekrutan tenaga kependidikan sebagai berikut:

a. Perencanaan Tenaga Kependidikan

Perencanaan merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan tersebut merupakan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga

---

<sup>23</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), h. 73.

kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.<sup>24</sup>

Menurut Soekidjo Notoatmodjo ada beberapa kegiatan perencanaan yang harus dilakukan untuk yang masing-masingnya saling berkaitan, yaitu:

- 1) “Inventarisasi Persediaan  
Yaitu menelaah dan menilai sumber daya manusia yang ada atau tersedia saat ini menyangkut jumlah, kemampuan, ketrampilan, dan potensi pengembangannya, serta menganalisis penggunaan sumber daya sekarang ini.
- 2) Perkiraan (Peramalan)  
Melalui prediksi atau taksiran kebutuhan (permintaan) dan penawaran (suplai) sumber daya manusia diwaktu yang akan datang, baik jumlah (kuantitas), maupun kualitasnya.
- 3) Penyusunan Rencana Sumber Daya Manusia  
Memadukan kebutuhan (permintaan) dengan penawaran (suplai) sumber daya manusia, melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi, dan pengembangan.
- 4) Monitoring dan Evaluasi  
Untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan sumber daya manusia, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.”<sup>25</sup>

Perencanaan merupakan langkah awal dalam memulai suatu pekerjaan, karena pada dasarnya perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dalam suatu kegiatan. Tanpa adanya perencanaan dalam memulai suatu pekerjaan maka pekerjaan tersebut tidak dapat berjalan dengan maksimal. Dalam perencanaan tenaga kependidikan, kepala madrasah harus cermat dalam memulai perencanaan agar setiap kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai.

---

<sup>24</sup> Faustino Cardoso Gomes. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2003), h. 83.

<sup>25</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Asdi Mahasatya, 2003), h. 24.

## b. Rekrutmen Tenaga Kerja

Menurut Malayu Hasibuan Rekrutmen adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya. Peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan atau organisasi dapat memilih terbaik dari yang baik.<sup>26</sup>

Adapun pendapat serupa mengenai rekrutmen yang diungkapkan E. Mulyasa yaitu, suatu upaya yang memenuhi syarat sebanyak mungkin untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup.<sup>27</sup>

Rekrutmen bisa dilakukan secara 'internal' ataupun 'eksternal', yang masing-masing memiliki kekurangan dan kelebihan sendiri. Rekrutmen internal adalah dimana calon pemangku jabatan dicari dari karyawan yang telah dimiliki perusahaan, dengan begitu calon-calon yang memenuhi persyaratan sudah dikenal dan diketahui kemampuannya. Rekrutmen Eksternal berarti mencari calon karyawan dari luar perusahaan. Metode yang dilakukan dapat melalui iklan media cetak, televisi, radio dan lainnya. Dalam memberikan informasi rekrutmen ada beberapa hal yang harus di jelaskan yaitu (1) Tingkat pendidikan (misalnya SLTA, D3, S1 dan lainnya), (2) Kulifikasi khusus dari pendidikan (misalnya sertifikat tertentu, keahlian dan lainnya), (3) Kualifikasi profesional (misalnya menguasai software tertentu), (4) Kualifikasi pribadi (misalnya gesit, bisa bernegosiasi), (5) Pengalaman kerja (biasanya dalam bidang

---

<sup>26</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 40.

<sup>27</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional\_dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 153.

yang sama). Adapun dari beberapa hal ini harus dicantumkan dalam dalam pengumuman. karena pengalaman dan kompetensi harus diperhatikan sejak dari tahap rekrutmen.<sup>28</sup>

Pada dasarnya proses rekrutmen harus dilakukan secara adil dan bijaksana oleh kepala madrasah, maka dengan begitu dapat memberi peluang yang sama bagi setiap pelamar tanda adanya perlakuan yang tidak adil selama proses rekrutmen berlangsung. Rekrutmen yang dilakukan secara adil secara tidak langsung dapat menguntungkan organisasi madrasah karena dapat memilih tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki potensi. Rekrutmen yang dilakukan secara eksternal maupun internal dapat dilakukan sesuai kebutuhan organisasi madrasah.

#### c. Seleksi Penerimaan Tenaga Kependidikan

Proses seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen berakhir. Seleksi adalah usaha yang harus dilakukan organisasi madrasah untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan berkompeten untuk mengerjakan semua pekerjaan yang dibebankan padanya serta sesuai dengan bidang yang dikuasainya. Didalam melakukan proses seleksi ini harus dilakukan secara jujur, agar calon tenaga kependidikan yang didapat berkualitas serta mampu menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Menurut casio, tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek

---

<sup>28</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2014), h.80-82.



yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan surat pekerjaan dengan baik.<sup>29</sup>

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono seleksi adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan/kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.<sup>30</sup>

Seleksi dilakukan melalui beberapa proses, didalam proses seleksi dikenal dengan dua sistem atau filosofi, yaitu sistem gugur yang bermakna seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara bertahap. Jika tidak lulus pada satu tahap, maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya. Selanjutnya sistem kompensatori yang bermaksud peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari seluruh tahap atau tes itu.<sup>31</sup>

Sondang P. Siagian menerangkan beberapa langkah yang biasa dilakukan dalam proses seleksi, yaitu (1) penerimaan surat lamaran (2) penyelenggaraan ujian, (3) wawancara seleksi, (4) pengecekan latar belakang dan surat-surat referensinya, (5) evaluasi kesehatan, (6) wawancara oleh manajer yang akan

---

<sup>29</sup> Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), h. 105.

<sup>30</sup> Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 150.

<sup>31</sup> Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, h. 105.

menjadi atasan langsungnya, (6) pengenalan pekerjaan, dan (7) keputusan atas lamaran.<sup>32</sup>

#### d. Penempatan Tenaga Kependidikan

Penempatan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon Tenaga kependidikan yang diterima pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan bersangkutan. Adapun pengertian Penempatan menurut para ahli yaitu menurut Marihot Tua Efendi Hariandja bahwa penempatan tenaga kerja adalah proses penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut rivai dan sagala penempatan tenaga kerja adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya.<sup>33</sup>

Berdasarkan pendapat menurut para ahli tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penempatan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk menempatkan pegawai dalam penugasan serta pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pegawai tersebut Dengan demikian pegawai itu akan dapat mengerjakan tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-

---

<sup>32</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h. 137.

<sup>33</sup> Rival, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 198.

masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas karyawan dapat berkembang.

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi, penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreatifitas juga akan berkembang.

### **3. Strategi Penempatan Tenaga Kependidikan**

Agar para tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya secara tepat guna, mereka perlu ditata berdasarkan prinsip “The right man on the right place”, dengan memperhatikan beberapa hal seperti:

- a. Latar belakang pendidikan, ijazah/ keahliannya, dan interes kerjanya.
- b. Pengalaman kerja (terutama yang diminati atau telah ditekuni).
- c. Kemungkinan pengembangan atau peningkatan kariernya.
- d. Sikap atau penampilan, dan sifat atau kepribadiannya.

Sebaliknya, demi suksesnya penataan itu dari pihak pimpinan madrasah hendaknya dapat menyediakan situasi dan kondisi kerja yang layak/memadai, tentram, aman, serta nyaman sehingga para tenaga kependidikan makin mencintai pekerjaannya, makin menekuni tugasnya, puas dengan hasil karyanya, bangga dengan jabatannya, sehingga menimbulkan kepuasan lahir dan batin yang dapat senantiasa memotivasi peningkatan karirnya disertai loyalitas kerja yang tinggi.

Dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 Pasal 19 dinyatakan bahwa pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman dapat dipercaya, serta syarat-syarat objektif lainnya. Jabatan adalah kedudukan seseorang dalam suatu pekerjaan yang disertai tugas atau kewajiban, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang tenaga kependidikan dalam rangka susunan suatu organisasi.<sup>34</sup>

Sebagai kepala madrasah penempatan merupakan hal yang harus dilakukan dengan baik. Karena hal ini penyangkut pada kenyamanan para tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas. Penempatan yang sesuai dengan kemampuannya juga merupakan hal yang harus dilakukan agar para tenaga kependidikan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

### **C. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan**

Dalam melaksanakan kepemimpinan hendaknya seorang pemimpin menggunakan pengetahuan, pengalaman dan sifat kepemimpinan. Sehubungan dengan itu kita dituntut memiliki kemahiran dan ketrampilan dalam mengelola lembaga pendidikan. Soeharto Indrafachrudi mengemukakan ada beberapa keterampilan pemimpin yaitu:

- a. "Keterampilan Memimpin.  
Kepemimpinan yang baik umumnya adalah kepemimpinan demokratis. Seorang pemimpin pendidikan harus banyak bergaul dan pandai bekerja sama. Iya juga harus mahir dan cakap dalam (1) Menciptakan suasana pekerjaan yang sehat dan menyenangkan. (2) Membentuk dan membina moral yang tinggi bagi bawahannya. (3) Menentukan tujuan pendidikan

---

<sup>34</sup> Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h. 29.

bersama anggota kelompok dan berusaha mencari jalan keluar untuk mencapainya.

- b. Keterampilan Menjalin Hubungan Kerja dengan Sesama Manusia.  
Seorang pemimpin yang baik hendaklah harus mengadakan hubungan baik, terutama dengan diri sendiri. Dengan demikian ia dapat menempatkan dirinya pada posisi yang sesungguhnya. Seorang pemimpin harus mahir dan cakap dalam berbagai hal seperti; (1) Menanamkan dan memupuk sifat harga-menghargai, percaya mempercayai, hormat menghormati, indah-mengindahkannya dan maaf-memaafkan. (2) Mengembangkan kepercayaan diri. (3) Menghindari sikap yang meremehkan kesanggupan anggota kelompok.
- c. Keterampilan Menguasai Kelompok  
Sebagai tujuan pendidikan ditujukan pada perasaan kelompok. Anggota kelompok harus saling menyukai, menghormati, dan mempercayai. Sebagai seorang pemimpin ialah menolong guru mengembangkan sikap dan kariernya. Guru yang disiplin adalah guru yang memahami tujuan pendidikan yang jelas dan memiliki motivasi untuk mencapainya dengan jalan bekerja keras. Untuk itu pemimpin harus mahir dan cakap dalam hal berikut; (1) Mengetahui dan mengetahui kekuatan, kelemahan, dan kekurangan stafnya. (2) Menanamkan serta memelihara sikap percaya mempercayai dalam kelompok. (3) Menanam dan membina disiplin kelompok.
- d. Keterampilan Mengelola Administrasi Tenaga Kependidikan  
Kepala sekolah harus berusaha mempertinggi mutu pekerjaan guru. Ia berusaha juga menukarkan pengalaman berharga bagi para guru dalam memegang jabatan. Ia juga harus mencoba menempatkan guru dalam posisi yang tepat sehingga mereka merasa senang dan potensi yang ada pada diri mereka dapat dimanfaatkan. Agar pelaksanaan pendidikan dapat di manfaatkan dan dipertanggungjawabkan, pemimpin sekolah harus cermat dalam menyeleksi dan menempatkan guru atau tenaga kependidikan.
- e. Keterampilan dalam Memberikan Penilaian  
Seorang kepala madrasah pada dasarnya harus berusaha setiap waktu supaya anggota kelompoknya dapat meningkatkan prestasinya. Hal itu tidak hanya melalui penataran, misalnya yang dapat memperbaiki situasi belajar mengajar dimadrasah. Guru-guru dibantu dalam menilai pekerjaannya. Diharapkan melalui cara seperti itu guru akan mengetahui kekuatan dan kelemahannya disamping kekurangannya. Evaluasi juga penting bagi kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, supaya mutu pekerjaan dapat diperbaiki dan dipertinggi.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Soeharto Indrafachrudi, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*, Editor J.F. Tahalele, Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), h. 22-29.

Menjalankan peran seorang pemimpin bukan hal yang mudah, kepala madrasah yang mampu menjalankan dengan efektif segala hal yang berkaitan dengan produktivitas madrasah merupakan kepala madrasah yang memiliki manajemen yang baik dalam memimpin. Tenaga kependidikan terdiri dari orang-orang yang membantu kepala madrasah dalam melaksanakan semua kegiatan yang berkaitan dengan perbaikan madrasah tersebut. Untuk itu sebagai kepala madrasah harus mampu menciptakan suasana yang harmonis dan memberikan kenyamanan serta menjalin kerjasama yang baik kepada para tenaga kependidikan dan begitu juga sebaliknya, sehingga segala sesuatu yang menjadi tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dalam rangka memahami lebih lanjut penelitian ini maka diperlukan pembahasan BAB III yang berisi pedoman metode penelitian yang dilakukan. Adapun urutan pembahasannya adalah sebagai berikut: Rancangan Penelitian, Lokasi Penelitian, Subyek Penelitian, Instrumen Pengumpulan Data (IPD), Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, Pengecekan Keabsahan Data.

#### **A. Rancangan Penelitian**

Sesuai dengan sifat dan karakter permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Seperti yang dikutip wiratna Sujarweni dalam bukunya metodologi penelitian, Strauss dan Corbin mengatakan bahwa “penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (Pengukuran).”<sup>1</sup> Penelitian ini memakai perspektif fenomenologi, yaitu peneliti memahami bagaimana bentuk kepemimpinan kepala madrasah MAN Model dalam penempatan tenaga kependidikan.

Data-data yang peneliti peroleh melalui beberapa teknik pengumpulan data yang peneliti pilih sesuai dengan fokus penelitian, akan peneliti pahami dan peneliti beri pemaknaan berdasarkan argumentasi logik atau teori tertentu. Untuk memahami dan memberikan pemaknaan terhadap data yang terkait dengan

---

<sup>1</sup> V. Wiratna Sujarweni, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2014), h. 6.

masing-masing pikiran, peneliti pilih beberapa tata pikir logik yang peneliti pandang sesuai dengan karakter permasalahan yang akan peneliti pahami dan peneliti beri pemaknaan.

## **B. Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi lokasi penelitian adalah MAN Model Banda Aceh, madrasah ini merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang unggul di Banda Aceh. Selain itu, pemilihan MAN Model Banda Aceh atas dasar beberapa pertimbangan, yaitu :

1. Madrasah ini berada di tengah kota Banda Aceh, sebuah lembaga pendidikan Islam cukup terkenal di Banda Aceh, yang memiliki output yang rata-rata berkualitas.
2. Madrasah ini, memiliki daya tarik tersendiri dan banyak masyarakat yang berminat untuk masuk kemadrasah ini. Karena pada umumnya lembaga pendidikan Islam yang kurang peminat, tapi beda halnya dengan MAN Model Banda Aceh yang banyak peminatnya.

Peneliti melakukan observasi ke MAN Model Banda Aceh untuk meneliti sejauh mana kepemimpinan kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan di Banda Aceh. Peneliti tidak menentukan beberapa hari atau beberapa lama proses penelitian ini terjadi, tetapi peneliti melakukan penelitian sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama dengan subjek peneliti.

## **C. Subjek Penelitian**

Dalam penelitian ini subjek penelitian merupakan orang-orang yang memberikan data yang jelas dari objek yang di teliti dan memberikan informasi



yang akurat. Subjek penelitian utama dalam skripsi ini yaitu kepala sekolah MAN Model Banda Aceh. sedangkan yang menjadi subjek pendukung yaitu kepala tata usaha, serta satu orang staf pengajaran di MAN Model Banda Aceh.

Penentuan subjek pendukung dalam penelitian ini berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu: (1) subjek tersebut terlibat langsung dalam proses penempatan tenaga kependidikan sesuai dengan kebijakan yang ditentukan kepala madrasah. (2) subjek tersebut merupakan orang yang ikut serta dalam proses perekrutan tenaga kependidikan. (3) subjek tersebut merupakan orang yang pernah melalui proses penempatan sebelumnya.

#### **D. Instrument Pengumpulan Data (IPD)**

“Menurut Sugiono: dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau penelitian adalah peneliti itu sendiri, peneliti kualitatif berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisi data, menafsirkan data, dan membuat kesimpulan atas temuannya”.<sup>2</sup>

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu antara situasi dan fenomena yang terjadi.<sup>3</sup> Kehadiran peneliti merupakan salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif karena pada dasarnya peneliti sebagai perencana, pelaksana, serta pengumpulan data dalam penelitian yang peneliti teliti.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 305.

<sup>3</sup> Nana Syaodih Sukma Dinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 95.

<sup>4</sup> Lexi J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 162.

Instrumen utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan tentang “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh”. Penelitian ini menggunakan dua instrumen penelitian sebagai berikut :

1. Lembar wawancara, yaitu pertanyaan-pertanyaan pokok sebagai panduan bertanya yang ditujukan kepada informan untuk mengetahui lebih mendalam tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh, sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan objektif.
2. Lembar dokumentasi adalah berupa data-data tertulis yang diambil dari kantor tata usaha di MAN Model Banda Aceh, mengenai gambaran umum lokasi penelitian, baik berupa latar belakang berdirinya madrasah, jumlah guru, jumlah murid, fasilitas madrasah, batas wilayah geografis dan data-data lainnya.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Sesuai dengan tema penelitian, maka cara pengumpulan data yang peneliti lakukan dengan dua teknik, yaitu:

##### **1. Wawancara**

Setyadin menyatakan bahwa “wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik”. Wawancara dilakukan

untuk memperoleh data atau informasi sebanyak mungkin dan sejelas mungkin kepada subjek penelitian.<sup>5</sup>

Alasan peneliti menggunakan teknik wawancara, peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan dialami subjek yang peneliti teliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek tersebut. apa yang peneliti tanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang dan juga masa akan datang. Wawancara mendalam ini menggunakan sistem terbuka. Peneliti melakukan wawancara secara berulang-ulang untuk mendapatkan informasi yang jelas dan data yang akurat.

Dalam wawancara ini peneliti menggunakan *tape recorder*, alat kamera, pedoman wawancara, *note book* dan alat lain yang sekiranya penting pada saat wawancara.

Langkah-langkah wawancara, peneliti menggunakan tujuh langkah yaitu: (1) menetapkan kepada siapa wawancara ini akan peneliti lakukan; (2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) mengawali atau membuka alur wawancara; (4) melangsungkan wawancara; (5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; (6) menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan, dan (7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah peneliti peroleh.

---

<sup>5</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 160.

## 2. Dokumentasi

Menurut Sugiyono, “dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang berlalu yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang”.<sup>6</sup> Untuk dapat memberikan data yang benar dan menguatkan penelitian yang peneliti teliti maka peneliti memiliki beberapa dokumen yang terdapat di MAN Model banda aceh. Selain itu data dokumen juga peneliti perlukan untuk melengkapi data yang peneliti peroleh dari wawancara. Dokumen yang peneliti maksud berupa foto-foto madrasah, arsip-arsip madrasah, transkrip wawancara dan dokumen tentang sejarah-sejarah madrasah dan perkembangannya. Kesemua dokumen ini akan peneliti kumpulkan untuk kemudian peneliti analisis demi kelengkapan data penelitian.

Pengumpulan data penelitian, akan peneliti lakukan secara terus menerus selama lebih kurang 2 minggu untuk observasi awal dan 1 minggu untuk pengambilan data akhir. Penelitian berakhir pada saat peneliti telah memperoleh data lengkap tentang subjek yang peneliti teliti. sehingga peneliti menganggap telah memperoleh pemahaman terhadap bidang kajian ini.

### **F. Tehnik Analisis Data**

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

---

<sup>6</sup>Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik...*, h. 176.

yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>7</sup>

Menurut konsep Norma K. Denkin, mendefinisikan triangulasi digunakan sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda.

Menurut konsep Norman K. Denkin, triangulasi meliputi tiga hal, yaitu:

1. “Triangulasi metode, dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Membandingkan hasil informasi wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai subjek penelitian yang telah ditentukan peneliti.
2. Triangulasi sumber data, dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data, membandingkan hasil informasi dari subjek penelitian yaitu kepala sekolah, guru wali kelas A dan beberapa orang murid.
3. Triangulasi teori, dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil penelitian berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statemen*. Membandingkan informasi dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan”<sup>8</sup>

Analisis data akan peneliti lakukan sebagai upaya untuk mencatat hasil observasi secara sistematis. wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang persoalan yang peneliti teliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Untuk itu dalam menganalisis data, peneliti menggunakan tiga tahapan, yaitu (1) data *reduction*; (2) data *display*; (3) *conclusion drawing / verification*.

---

<sup>7</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: AlfaBeta, 2012), h. 89.

<sup>8</sup> Norman K. Denkin, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 31.

Dalam mereduksi data, semua data lapangan dari MAN Model Banda Aceh, akan peneliti rangkum, memilih hal-hal yang pokok dan memfokuskan pada hal-hal yang penting. Adapun hal ini peneliti lakukan untuk menyusun data yang telah peneliti peroleh dari hasil lapangan sehingga tersusun secara sistematis dan lebih mudah untuk dipahami. Data *display* peneliti lakukan untuk memilah-milah bagian yang peneliti teliti menjadi 2 bagian yaitu merujuk kepada kepemimpinan kepala madrasah dan penempatan tenaga kependidikan. Sedangkan pengambilan kesimpulan dan verifikasi, peneliti melakukan hal demikian dalam rangka mencari makna data dan mencoba untuk menyimpulkannya.

#### **G. Pengecekan Keabsahan Data**

Untuk penelitian ini, peneliti akan mengambil beberapa kriteria-kriteria tertentu untuk pemeriksaan keabsahan data, peneliti akan menggunakan kriteria keabsahan data yang sesuai dengan *Lincoln* dan *Guba*, yaitu:

##### **1. Kredibilitas**

Kredibilitas yang maksudnya bahwa peneliti melakukan ini untuk membuktikan data yang berhasil peneliti kumpulkan sesuai dengan kondisi nyata yang terjadi sebenarnya. Agar mencapai nilai kredibilitas, peneliti akan menggunakan beberapa teknik, yaitu teknik triangulasi sumber, metode, dan teori, pengecekan anggota, kehadiran peneliti di lapangan, diskusi dengan teman sejawat, pengamatan secara terus menerus dan pengecekan kecukupan referensi.

Teknik triangulasi sumber data yang bermaksud peneliti lakukan dengan cara menanyakan kebenaran data tertentu dari subjek-subjek yang akan peneliti teliti dari MAN Model Banda Aceh. Kemudian triangulasi metode juga akan

peneliti lakukan dengan cara membandingkan data yang peneliti kumpulkan dari hasil wawancara dan dokumentasi yang terkait dengan data tersebut. Teori peneliti lakukan dengan merujuk kepada beberapa teori yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yaitu teori kepemimpinan, teori penempatan tenaga kependidikan.

Pengecekan anggota peneliti lakukan dengan cara menunjukkan data informasi yang sudah peneliti tulis dengan rapi dalam bentuk catatan lapangan atau transkrip wawancara pada informan agar dikomentari, disetujui atau tidak dan bisa ditambah informasi lain, jika dianggap perlu.

Keikutsertaan peneliti di lapangan akan dapat menguji kebenaran informasi yang peneliti peroleh secara nyata baik berasal dari peneliti sendiri maupun dari subjek-subjek yang menjadi sumber bagi peneliti. Dengan keikutsertaan dalam kegiatan yang berkaitan dengan sesuatu yang peneliti teliti hingga kiranya akan tercipta hubungan keakrabab yang baik sehingga memudahkan para subjek-subjek MAN Model Banda Aceh untuk mengungkapkan sesuatu secara transparan dan ungkapan hati yang tulus dan jujur.

Diskusi teman sejawat akan peneliti lakukan melalui diskusi dengan teman-teman program studi Manajemen Pendidikan Islam. Diskusi teman sejawat ini peneliti lakukan dengan cara membahas data dan temuan penelitian selama peneliti berada di lapangan, melalui diskusi teman sejawat diharapkan banyak memberikan masukan serta kritikan demi menyempurnakan pembahasan dan menjadikan bahan informasi bagi peneliti.

## 2. Transferabilitas

Transferabilitas merupakan kriteria untuk memenuhi bahwa hasil penelitian yang dilaksanakan peneliti dalam konteks tertentu dapat diaplikasikan atau ditransfer sekiranya diperlukan.

## 3. Depandabilitas

Kriteria ini peneliti gunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesalahan banyak disebabkan faktor manusia itu sendiri terutama peneliti sebagai instrumen mungkin karena keterbatasan mengingat sehingga membuat kesalahan. Untuk itu segala sesuatu yang peneliti lakukan tetap didalam bimbingan pembimbing I maupun pembimbing II yang dilakukan secara berkesinambungan sampai terselesaikannya penelitian.

## 4. Konfirmabilitas

Kriteria ini peneliti gunakan untuk menilai hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan cara mengecek data atau informasi. Pendekatan konfirmabilitas lebih menekankan pada karakteristik data yang menekankan kepada kepemimpinan kepala sekolah dalam penempatan tenaga kependidikan. Upaya ini bertujuan untuk mendapatkan kepastian bahwa data yang peneliti peroleh benar-benar obyektif, bermakna, dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

MAN Model berdiri sejak tahun 1957. MAN Model bermula dari sekolah Swasta SMIA (sekolah menengah Islam atas) dan pada masa itu hanya membuka satu program yaitu program agama. Pemimpin pertama di sekolah itu adalah ustazd H. Ahmad Nurdin Hanafi. Seiring berjalannya waktu, para pemimpin sekolah itu berganti. Pada tahun 1968 tepatnya kepemimpinan bapak Ibrahim Amin Yayasan SMIA daerah Istimewa Aceh meminta kepada departemen agama RI agar SMIA dapat di negerikan segera.

Alhamdulillah permohonan tersebut diterima. Pada tanggal 7 agustus 1968 SMIA di negerikan menjadi MAAIN Banda Aceh (Madrasah Aliyah Agama Islam Negeri). Pada masa itu, MAAIN memiliki 2 program yaitu Paspal dan Sasosbut.

Pada tahun 1978 MAAIN berubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Banda Aceh 1. Tahun demi tahun berubah, begitu pula dengan kepemimpinannya, MAN Banda Aceh 1 semakin berkembang dan semakin besar. Diakhir kepemimpinan Drs. A. Majid Yahya pada tahun 1995 MAN Banda Aceh 1 berada dalam persiapan status menjadi MAN Model Banda Aceh.

Sejak tanggal 30 Desember 1998, MAN 1 Banda Aceh dipimpin oleh Drs Zulhelmi A. Rahman berubah statusnya menjadi MAN Model Banda Aceh. MAN Model terus melakukan pembenahan dan perubahan ke arah yang lebih baik dan

sekarang pada tahun 2017 kepemimpinan MAN Model di pimpin oleh Drs. H. Mukhlis, M.Pd. Sekilas latar belakang MAN Model Banda Aceh ini, ternyata banyak lika liku yang silih berganti dalam setiap perubahan yang ada, begitu pula dengan kemajuan yang semakin berkembang, tetapi itu semua tidak terlepas dari pada peran pemimpin beserta tenaga pendidik dan kependidikan yang secara terus menerus melakukan perbaikan demi kemajuan MAN Model Banda Aceh ini.<sup>1</sup>

MAN Model Banda Aceh terletak di jalan Pocut Baren Nomor 116 Banda Aceh, adapun batasan-batasan keliling madrasah ini sebagai berikut:

1. Sebelah Barat : Berbatasan dengan MTsN Model Banda Aceh
2. Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kantor OXFAM
3. Sebelah Utara : Berbatasan dengan SMU Safiatuddin
4. Sebelah Selatan : Berbatasan dengan MIN 1 Banda Aceh

Adapun profil MAN Model Banda Aceh secara rinci yaitu:

Nama Madrasah : MAN Model Banda Aceh  
 Nomor Telepon : (0651) 23426, FAKS. (0651) 636804  
 Nomor Speedy : 111101103477  
 Website Man Model : manmodelbna.sch.id  
 Email : mandelbandaaceh@gmail.com

---

<sup>1</sup> Dokumen dan arsip madrasah

Kelurahan : Keramat

Kota : Banda Aceh

Provinsi : Aceh

Kode Pos : 23123

Akreditasi : A

Alamat Madrasah : Jl. Pocut Baren No. 116, Banda Aceh

Nomor Statistik Madrasah : 311117103002/ 131111710001

Npsn : 10113769

Tahun Didirikan/ Dibangun : 1957

Tahun Beroperasi : 1957

Tahun Penegerian Man : STC/26/KP.VIII.68 TGL 7-8-1968

Tahun Menjadi Man Model : E.IV/PP.006/KEP/17.A./98

Luas Tanah : 4119 m<sup>2</sup>

Status Tanah : Hak Pakai

Npwp Madrasah : 00.029.368.8-101.000

Profil Kepala Madrasah

Nama Kepala Madrasah : Drs.H. MUKHLIS M.Pd

Tempat Tanggal Lahir : KR. Baro Bb Krueng, 10 Juni 1968

NIP : 196806101993031005

Pangkat Golongan : Pembina ( VI/a )

Pendidikan Terakhir : S2 Manajemen Pendidikan, Unsyiah

Jurusan : Manajemen Pendidikan

Perguruan Tinggi : Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh.

No. Hp : +6281360889030

Standar Madrasah

Tingkat Akreditasi : A

Status : Negeri

Tanggal Dan Tahun : 3 Oktober 2011

Visi dan Misi Madrasah

Visi Madrasah : Unggul dalam Prestasi Hidup  
Mandiri Berlandaskan Nilai Islam

Misi Madrasah :

- a. Mewujudkan madrasah sebagai basis pembentukan Generasi yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.
- b. Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas, berbudaya keunggulan, kreatif, inovatif dan bertanggung jawab.
- c. Menyiapkan siswa yang memiliki prestasi akademik tinggi untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi.
- d. Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan.
- e. Melaksanakan tata kelola madrasah yang efektif, efisien, transparan, akuntabel dan berwawasan lingkungan.

- f. Menciptakan Madrasah sebagai standar mutu bagi madrasah lainnya baik dari segi manajemen, profesionalisme tenaga kependidikan dan pengelolaan kegiatan Intra dan Ekstra kurikuler.
- g. Membentuk output madrasah yang berkualitas (ahli fikir, zikir, dan ikhtiar), jujur dan berakhlakul kharimah.<sup>2</sup>

### 1. Keadaan Sarana Prasarana

Dalam sistem madrasah banyak komponen yang terlibat didalam proses pembelajaran. Sarana prasarana merupakan penunjang dalam proses pembelajaran. Tanpa adanya sarana prasana yang memadai maka proses pembelajaran tidak akan berjalan efektif dan efisien. Adapun perincian sarana prasarana MAN Model Banda Aceh adalah:

**Tabel 4.1 sarana-prasarana MAN Model Banda aceh**

NO	SARANA	JUMLAH	LUASNYA (M <sup>2</sup> )	KONDISI
1.	Ruang Kepala	1 buah	37.61	Baik
2.	Ruang Guru	1 buah	134.32	Baik
3.	Ruang Tata Usaha	1 buah	38.61	Baik
4.	Ruang Pengajaran	1 buah	8.90	Baik
5.	Ruang Kesiswaan	1 buah	6.72	Baik

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

6.	Ruang Tamu	1 buah	16.46	Baik
7.	Ruang Perpustakaan	1 buah	82.65	Baik
8.	Ruang Lab. Komputer	1 buah	53.72	Baik
9.	Ruang Lab. Bahasa	1 buah	74.52	Rusak Ringan
10.	Ruang Lab. Biologi	1 buah	172.88	Baik
11.	Ruang Bimpen	1 buah	35.64	Baik
12.	Ruang Osim	1 buah	26.30	Baik
13.	Ruang UKM	1 buah	16.82	Baik
14.	Ruang Dapur	1 buah	6.72	Baik
15.	Mushalla	1 buah	144.73	Baik
16.	Ruang Kelas (KBM)	28 buah	70.87	Baik
17.	Kamar Mandi Kepala	1 buah	3.47	Baik
18.	Kamar Mandi Guru	1 buah	5.72	Baik
19.	Kamar Mandi TU	1 buah	5.72	Baik
20.	Kamar Mandi Siswa	10 buah	2.57	Rusak

				Ringan dan Berat
21.	Gudang	1 buah	16.82	Baik
22.	Gedung PSBB	1 buah		Baik
23.	Kantin	2 buah	18.98	Baik

*Sumber: Dokumen dan Hasil Pengamatan MAN di Model Banda Aceh*

**Tabel 4.2 Lapangan Olahraga**

NO	SARANA	JUMLAH	LUASNYA (M <sup>2</sup> )	KONDISI
1.	Lapangan Vollyball	1 buah	161.37	Baik
2.	Lapangan Basketball	1 buah	231.23	Baik

*Sumber: Dokumen dan Hasil Pengamatan di MAN Model Banda aceh*

## **2. Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi**

Guru dan tenaga administrasi merupakan orang-orang yang memiliki peranan penting dalam ruang lingkup madrasah. Tanpa adanya guru maka proses pembelajaran tidak akan terjadi, karena pada dasarnya guru memiliki peranan langsung dalam proses pembelajaran. Begitu juga halnya dengan tenaga administrasi, jika peran tenaga administrasi tidak berjalan dengan semestinya maka kegiatan madrasah tidak dapat berjalan secara maksimal. Pengajar di MAN Model Banda Aceh diuntut memiliki perspektif ke depan, pengetahuan agama

yang baik, serta memiliki akhlak yang terpuji, bekerja dengan mandiri dan penuh keikhlasan serta memiliki kedisiplinan, aktif, inovatif dan bersedia mentaati peraturan yang berlaku di madrasah tersebut. Tenaga administrasi yang ada di MAN Model dituntut memiliki pengetahuan yang baik tentang administrasi, dapat mengoperasikan komputer dan dapat bekerja secara aktif untuk meningkatkan kualitas madrasah tersebut. Adapun perincian tenaga pengajar dan tenaga administrasi sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Jumlah guru di MAN Model Banda Aceh**

<b>NO</b>	<b>JUMLAH GURU</b>	<b>LAKI-LAKI</b>	<b>PEREMPUAN</b>	<b>JLH</b>
1.	Kepala Madrasah	1	-	1
2.	Guru Tetap	17	30	47
3.	Guru Titipan	-	5	5
4.	Guru Honor	1	-	1
5.	Guru Bakti	2	4	6
	<b>JUMLAH</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>60</b>

*Sumber: Dokumen dan Hasil Pengamatan di MAN Model Banda Aceh*

**Tabel 4.4 Jumlah pegawai di MAN Model Banda Aceh**

<b>NO</b>	<b>JUMLAH PEGAWAI</b>	<b>LAKI-LAKI</b>	<b>PEREMPUAN</b>	<b>JLH</b>
1	Pegawai Tetap	2	2	4
2	Pegawai Tidak Tetap	4	8	12
3	Pesuruh	2	-	2
4	Satpam	1	-	1
	<b>JUMLAH</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>19</b>
	<b>JUMLAH A + B</b>	<b>30</b>	<b>49</b>	<b>79</b>

*Sumber: Dokumen dan Hasil Pengamatan di MAN Model Banda Aceh*



### 3. Keadaan Siswa/siswi

Siswa adalah komponen masukan dalam sistem pendidikan yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia yang berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan Nasional. Pada dasarnya siswa ditempatkan di madrasah untuk memperoleh bimbingan serta pengarahan yang dapat mengembangkan potensi dalam diri siswa, untuk itu guru memiliki peran langsung dalam mengembangkan potensi siswa tersebut. MAN Model Banda Aceh memiliki siswa/i sebanyak 927 siswa/i yang terdiri dari 324 siswa/i kelas X, 310 siswa/i kelas XI, dan 293 siswa/i siswa kelas XII. Adapun perincian dari lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.5 Jumlah Siswa/i di MAN Model Banda Aceh**

NO	PROGRAM STUDI	JUMLAH SISWA						TOTAL
		KELAS X		KELAS XI		KELAS XII		
		L	P	L	P	L	P	
1	Ilmu Bahasa	10	24	9	14	7	20	<b>84</b>
2	Ilmu Alam	85	100	71	84	49	115	<b>504</b>
3	Ilmu Sosial	33	40	36	66	30	36	<b>241</b>
4	Ilmu Agama	19	13	10	20	19	17	<b>98</b>
	Jumlah	<b>147</b>	<b>177</b>	<b>126</b>	<b>184</b>	<b>105</b>	<b>188</b>	<b>927</b>

*Sumber: Dokumen dan Hasil Pengamatan di MAN Model Banda Aceh*

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Proses Pengadaan Tenaga Kependidikan MAN Model Banda Aceh**

Pengadaan tenaga kependidikan merupakan masalah yang penting, karena untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang kompeten tidaklah mudah. Pengadaan ini dilakukan sebagai usaha madrasah untuk mencari tenaga kependidikan tambahan yang sesuai dengan kebutuhan madrasah tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai perencanaan kepala madrasah dalam proses pengadaan tenaga kependidikan, kepala madrasah mengemukakan bahwa:

“Perencanaan awal sebelum merekrut tenaga kependidikan tetap dilakukan, karena dengan adanya perencanaan awal terlebih dahulu otomatis pekerjaan yang akan dilakukan bisa berjalan sistematis, teratur dan terstruktur. Karena pada dasarnya perencanaan itu sangat diperlukan dalam memulai suatu pekerjaan. Termasuk di dalamnya merekrut tenaga kependidikan.”<sup>3</sup>  
Hal ini juga diakui oleh kepala tata usaha bahwa kepala madrasah

melakukan perencanaan dalam merekrut tenaga kepedidikan dengan mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah dan staf lainnya bekerja sama untuk melakukan perencanaan sebelum merekrut tenaga kependidikan, hal ini dilakukan hampir setiap tahunnya. Karena dengan melakukan perencanaan terlebih dahulu kepala madrasah mengetahui berapa banyak yang tenaga kependidikan yang dibutuhkan dan berapa banyak jumlah tenaga kependidikan yang tersedia.”<sup>4</sup>

Pendapat serupa juga di kuatkan oleh jawaban dari staf pengajaran mengenai perencanaan dalam merekrut tenaga kependidikan yang mengemukakan bahwa :

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017

<sup>4</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April

“Hampir setiap tahun ajaran madrasah menyusun suatu draft di list kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan untuk tahun berikutnya. seperti berapa jumlah guru yang tersedia, dan berapa jumlah guru yang diperlukan untuk mengisi kekosongan mata pelajaran yang membutuhkan guru tambahan, hal itu dilakukan agar dapat terus mengisi kekosongan jam yang tidak tersedia guru.”<sup>5</sup>

Pertanyaan selanjutnya yang peneliti tanyakan mengenai penghimpunan data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah kepala madrasah mengatakan bahwa :

“Secara otomatis, penghimpunan data dilakukan, melalui perencanaan kebutuhan yang sudah dilakukan sebelumnya, untuk mengetahui ketersediaan jumlah guru yang ada kemudian jika jumlah tersebut kekurangan maka madrasah ajukan ke kemenag, untuk meminta guru negeri, kalau tidak ada persediaan dari kemenag maka madrasah mencari guru honor untuk mengisi kekosongan jam.”<sup>6</sup>

Pertanyaan yang sama juga peneliti ajukan kepada kepala tata usaha dan staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Sebelum merekrut tenaga kependidikan tentunya harus dilakukan penghimpunan data personil yang tersedia terlebih dahulu, jadi tidak dilakukan hal tersebut maka akan mengakibatkan pemborosan dalam merekrut.”<sup>7</sup>

Dengan pertanyaan yang sama, staf pengajaran mengakui bahwa kepala madrasah menghimpun data personil terlebih dahulu dengan mengatakan bahwa:

“Untuk mengetahui jumlah personil yang tersedia tentunya sekolah mendata, menghimpun terlebih dahulu jumlah guru yang ada di madrasah, karena hal itu dilakukan untuk mencegah terjadinya kelebihan guru yang direkrut.”<sup>8</sup>

---

2017 <sup>5</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April

2017. <sup>6</sup> Wawancara dengan kepala madrasah MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April

2017 <sup>7</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April

Pertanyaan selanjutnya mengenai cara kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan memilih orang dalam madrasah untuk dijadikan tenaga kependidikan atau memilih orang-orang baru dari luar madrasah untuk dijadikan tenaga kependidikan. Kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Pertama sekolah meminta guru negeri yang sanggup mengajar lebih. Tetapi ketika guru negeri tidak sanggup, maka sekolah meminta guru lain yang memiliki prestasi bagus, pembelajarannya bagus, punya kualitas, tetapi kalau tidak cukup juga maka kita rekrut guru dari luar jika memang sangat dibutuhkan.”<sup>9</sup>

Mengenai cara kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan memilih orang dalam madrasah untuk dijadikan tenaga kependidikan atau memilih orang-orang baru dari luar madrasah untuk dijadikan tenaga kependidikan. Hal serupa juga diungkapkan oleh kepala tata usaha dengan jawaban yang lebih ringkas mengatakan bahwa:

“Kalau tidak cukup guru, maka pihak madrasah mencari guru honor yang berkualitas dan mampu mengajar dengan baik.”<sup>10</sup>

Dengan pertanyaan yang sama yang peneliti ajukan kepada kepala madrasah dan kepala tata usaha, peneliti juga memperoleh jawaban dari staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Karena madrasah merupakan satuan dari kementerian agama maka dari kementerian agama yang diutamakan, jika tidak ada persediaan maka dari dinas pendidikan. Tetapi untuk memperoleh guru dari dinas pendidikan sangat jarang bahkan hampir tidak untuk masa sekarang. Kalau untuk tenaga tambahan di tanya melalui lingkungan guru-guru misalnya ada yang memiliki kerabat atau seseorang yang bisa mengajar di bagian yang dibutuhkan, ataupun bisa dari alumni atau mahasiswa-mahasiswa yang

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017

<sup>9</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>10</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017

pernah PPL di madrasah ini tetapi untuk pengembangan diri madrasah merekrut tenaga kependidikan dari luar yang memang memiliki kompetensi bagus dalam bidang itu.”<sup>11</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai media yang digunakan kepala madrasah dalam merekrut tenaga kependidikan apakah menggunakan koran, radio atau dalam bentuk selebaran lainnya, maka kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Madrasah memberikan informasi melalui sosial media seperti WhatsApp (WA) misalnya sewaktu sekolah memerlukan pembina asrama madrasah informasikan melalui WA, karena tidak butuh banyak maka tidak menyebarkannya melalui koran, brosur atau semacamnya.”<sup>12</sup>

Sama halnya dengan pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala madrasah, kepala tata usaha juga mengatakan mengatakan hal yang sama bahwa:

“Madrasah ketika merekrut tenaga kependidikan hanya melalui telepon, karena orang-orang yang direkrut merupakan orang-orang yang sebelumnya pernah berada di madrasah seperti mahasiswa PPL atau alumni-alumni MAN Model.”

Hal serupa juga peneliti tanyakan kepada staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah tidak pernah membuat suatu selebaran seperti koran, brosur atau informasi yang dilakukan secara terbuka. Hanya saja jika ingin mencari guru honor menghubungi alumni atau mahasiswa PPL yang sebelumnya pernah mengajar di madrasah tersebut.”<sup>13</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai penyeleksian yang dilakukan kepala madrasah dalam merekrut tenaga kependidikan dengan cara bertahap atau peserta melakukan tes secara keseluruhan lalu hasil tes dilakukan setelah itu, maka kepala madrasah mengatakan bahwa:

---

<sup>11</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

<sup>12</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>13</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

“Seleksi harus dilakukan karena untuk mencari yang benar benar memiliki kompetensi, dan madrasah hanya melakukan tes wawancara saja jadi setelah wawancara kepala madrasah, waka-waka yang berkepentingan berdiskusi untuk memutuskan hasil penerimaan.”<sup>14</sup>

Mengenai penyeleksian yang dilakukan kepala madrasah dalam merekrut tenaga kependidikan dengan cara bertahap atau peserta melakukan tes secara keseluruhan lalu hasil tes dilakukan setelah itu Hal ini diakui oleh kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Seleksi tetap dilakukan, kecuali tenaga kependidikan yang di datangkan dari kemenag. Dan keputusan penerimaan calon tersebut setelah berunding dengan waka-waka yang turut bergabung dalam mewawancarai calon tersebut karena kita hanya melakukan wawancara saja.”<sup>15</sup>

Jawaban yang sama juga disampaikan oleh staf tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Seleksi wawancara itu tetap dilakukan, jika ketidakcocokan saat wawancara maka calon tersebut tidak dipanggil lagi. Kepala madrasah hanya melakukan seleksi wawancara saja, tidak ada tes tulis.”<sup>16</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai wawancara langsung yang dilakukan kepala madrasah kepada calon tenaga kependidikan, maka kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Dalam melangsungkan wawancara kepada calon tenaga pendidik dan kependidikan kepala madrasah pada umumnya mewawancarai langsung calon tenaga pendidik dan kependidikan, dan wawancara tersebut diikutsertakan oleh waka-waka madrasah yang memiliki peranan penting dalam proses penerimaan itu, adapun manfaat diikutsertakan waka-waka tersebut agar proses penerimaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.”<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>15</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017

<sup>16</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

<sup>17</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

Jawaban yang serupa mengenai wawancara langsung yang dilakukan kepala madrasah kepada calon tenaga kependidikan dikuatkan oleh jawaban kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Proses wawancara dilakukan langsung oleh kepala madrasah kepada calon tenaga kependidikan dengan didampingi oleh waka-waka lain yang dipilih untuk ikut mewawancarai”<sup>18</sup>

Kemudian jawaban yang serupa disampaikan oleh staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Tentu dalam proses wawancara kepala madrasah yang mewawancarai langsung karena untuk menilai pantas atau tidaknya calon tersebut, dalam wawancara tersebut waka-waka turut bergabung dalam wawancara, 1 orang calon tenaga kependidikan di wawancarai oleh beberapa orang.”<sup>19</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai pengecekan latar belakang tenaga kependidikan, kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Sebelum menerima calon tenaga kependidikan dan sebelum memulai wawancara kepala madrasah melihat dulu lampiran-lampiran yang dicantumkan, terkait dengan latar belakang ijazah, dan hal-hal yang syaratnya sudah dicantumkan oleh pihak madrasah.”<sup>20</sup>

Pertanyaan mengenai pengecekan latar belakang tenaga kependidikan juga peneliti tanyakan kepada tenaga kependidikan kepada kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Pengecekan latar belakang dari calon tenaga kependidikan harus dilakukan agar pihak madrasah mengetahui latar belakang pendidikan, keahlian yang dimiliki, sertifikat yang dimiliki oleh calon pelamar. Dengan begitu memudahkan pihak madrasah untuk memilih hasil keputusan harus mengecek bagaimana kondisi latang belakang dari calon pelamar.”<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

<sup>19</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

<sup>20</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

Jawaban yang serupa mengenai pengecekan latar belakang dari calon tenaga kependidikan juga disampaikan oleh staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Latar belakang dari calon tenaga kependidikan tentunya menjadi hal yang harus dilakukan pengecekan terlebih dahulu karena dengan melakukan pengecekan kepala madrasah dapat melihat syarat yang dicantumkan oleh calon pelamar sudah lengkap atau tidak. Dan keuntungan lain dari pengecekan latar belakang kepala madrasah memiliki satu kemudahan dalam merekrut dan memilih calon pelamar tersebut.”<sup>22</sup>

Pertanyaan selanjutnya, mengenai penentuan hasil keputusan lamaran calon tenaga kependidikan kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Sebelum memutuskan hasil lamaran kepala madrasah beserta waka-waka atau yang ikut serta dalam mewawancarai calon pelamar berdiskusi terlebih dahulu, dengan melakukan diskusi pemilihan calon pelamar akan berlangsung dengan baik maka dari itu penilaian dalam menentukan calon pelamar harus berdasarkan keputusan bersama.”<sup>23</sup>

Pertanyaan yang sama, kepala tata usaha mengatakan bahwa:

“Untuk keputusan hasil lamaran penentuan penerimaan calon tenaga kependidikan kepala madrasah melakukan rapat dengan waka-waka atau orang-orang yang ikut bergabung dalam pengetesan tersebut, keputusan yang diambil berdasarkan persetujuan bersama.”<sup>24</sup>

Pertanyaan yang sama, staf pengajaran mengatakan bahwa:

“keputusan hasil lamaran dalam hal ini melibatkan beberapa jajaran, waka-waka seperti TU dan lainnya. Karena pada dasarnya orang-orang tersebut memiliki peranan penting dalam madrasah, menyangkut penerimaan calon tenaga kependidikan, calon peserta didik dan beberapa hal lain yang berkaitan dengan madrasah.”<sup>25</sup>

---

2017. <sup>21</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April

2017. <sup>22</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April

<sup>23</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

2017 <sup>24</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April



Pertanyaan selanjutnya, mengenai penempatan tenaga kependidikan yang dilakukan sudah sesuai dengan pekerjaan dan kondisi tenaga kependidikan, kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Penempatan tenaga kependidikan saat ini sudah tepat, karena jika tenaga pendidik maupun tenaga non pendidik tidak di tempatkan dengan sesuai maka pekerjaannya jadi tidak maksimal, jadi sejauh ini alhamdulillah madrasah sudah menjalankan yang terbaik yang bisa di lakukan.”<sup>26</sup>

kepala tata usaha juga mengatakan hal yang sama bahwa:

“Sejauh ini penempatan tenaga kependidikan sudah sesuai dengan kemampuannya, sudah sesuai dengan latar belakang ijazahnya karena jika tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ijazahnya maka dalam bekerja akan jadi tidak maksimal. Tetapi tenaga pendidik dan non pendidik sudah menjalankan tugasnya dengan baik dan sudah bertanggung jawab dengan pekerjaannya.”<sup>27</sup>

Jawaban serupa juga disampaikan oleh staf pengajaran mengenai penempatan tenaga kependidikan yang mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah sudah menempatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kemampuannya. Sejauh ini tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik. Sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat berjalan optimal.”<sup>28</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, kepala tata usaha, dan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh, tentang proses pengadaan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala madrasah sejauh ini sudah berjalan dengan baik. Proses pengadaan tenaga kependidikan sudah berjalan secara sistematis mulai dari perencanaan, rekrutmen

---

<sup>25</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017

<sup>26</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>27</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

<sup>28</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

dan seleksi. Tetapi dari beberapa proses hanya ada beberapa proses yang tidak dijalankan sepenuhnya.

## **2. Strategi Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh**

Penempatan tenaga kependidikan sudah seharusnya dilakukan dengan benar. Agar tenaga kependidikan dapat melakukan tugasnya dengan baik dan optimal maka situasi dan kondisi tempat kerja harus layak dan memadai. Serta pekerjaan yang dikerjakan oleh tenaga kependidikan harus sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Dengan begitu tenaga kependidikan merasa nyaman dan mencintai pekerjaannya. Berdasarkan wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan dengan kepala MAN Model Banda Aceh, Kepala Tata Usaha MAN Model Banda Aceh dan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh adalah:

Pertanyaan pertama mengenai tingkatan pendidikan yang harus dimiliki calon tenaga kependidikan kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Tingkatan pendidikan dalam memilih calon pelamar tentunya termasuk dalam penilaian. MAN Model Banda Aceh memilih calon tenaga pendidik dan tenaga kependidikan minimal jenjang pendidikan yang dicantumkan dalam persyaratan adalah S1.”<sup>29</sup>

Hal serupa juga disampaikan oleh kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah dalam merekrut tenaga kependidikan dan tenaga pendidik memiliki ijazah minimal S1. Jika ijazah SMA/MA pihak madrasah tidak menerimanya. Karena pada dasarnya dengan memperhatikan jenjang ijazah maka madrasah dapat melihat sejauh mana kemampuan yang dimiliki calon pelamar tersebut.”<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

Begitu halnya dengan jawaban yang diberikan oleh staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Dalam penentuan syarat calon pelamar kepala madrasah menetapkan bahwa jenjang pendidikan yang harus dimiliki oleh calon pelamar minimal S1. Karena dengan memperhatikan jenjang pendidikan S1 minimal kepala madrasah dapat menilai secara khusus kualitas dan kemampuan yang dimiliki oleh calon pelamar tersebut.”<sup>31</sup>

Pertanyaan selanjutnya, mengenai sertifikat atau kualifikasi khusus yang dicantumkan sebagai syarat sebagai calon tenaga kependidikan, kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Secara otomatis kualitas dan sertifikat yang dimiliki oleh calon pelamar menjadi penilaian dalam penentuan penerimaan. Hal itu perlu dicantumkan karena melalui sertifikat pihak madrasah dapat menilai bagian yang menjadi keunggulan dari calon pelamar tersebut.”<sup>32</sup>

Hal serupa juga disampaikan oleh kepala tata usaha dengan memperoleh jawaban yang sama dengan mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah menetapkan pengalaman serta keahlian yang dimiliki oleh calon pelamar tentunya perlu untuk dicantumkan karena dengan begitu kepala madrasah dapat melihat sejauh mana keahlian yang dimiliki calon tenaga kependidikan.”<sup>33</sup>

Dengan pertanyaan yang sama, staf pengajaran mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah menentukan bahwa syarat yang harus dimiliki calon pelamar termasuk sertifikat-sertifikat yang dimiliki oleh calon pelamar seperti keahlian khusus yang dimiliki oleh calon pelamar. Maka dengan begitu kepala madrasah dapat melihat sejauh mana kemampuan yang dimiliki oleh calon pelamar tersebut.”<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

<sup>31</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

<sup>32</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>33</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

Pertanyaan selanjutnya mengenai pengalaman kerja yang harus dimiliki oleh calon tenaga kependidikan menjadi hal yang utama dalam pemilihan strategi penempatan tenaga kependidikan, kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Otomatis dalam penentuan calon pelamar lebih mengutamakan yang berpengalaman, dengan pengalaman yang dimiliki calon pelamar maka itu akan memudahkannya dalam bekerja, jadi dengan begitu secara otomatis kerja calon tersebut maksimal.”<sup>35</sup>

Dengan pertanyaan yang sama, kepala tata usaha juga mengatakan bahwa:

“Dalam menentukan calon pelamar kepala madrasah lebih mengutamakan yang berpengalaman karena dengan mengutamakan yang berpengalaman maka calon tenaga kependidikan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pekerjaan barunya. sehingga dapat bekerja dengan optimal.”<sup>36</sup>

Jawaban kepala madrasah dan tata usaha mengenai pengalaman yang harus dimiliki oleh tenaga kependidikan juga dikuatkan oleh staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Tentunya kepala madrasah lebih memilih calon tenaga kependidikan yang lebih berpengalaman dalam bidang yang dicari, tetapi bukan hanya yang berpengalaman saja yang dapat dijadikan patokan dalam penentuan tersebut melainkan harus melihat juga kualitas ilmu, serta kemampuan yang dimiliki calon tersebut.”<sup>37</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai sikap dan sifat yang dimiliki dari calon tenaga kependidikan menjadi bagian dalam strategi penempatan tenaga kependidikan, kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Sikap dan sifat dari calon pelamar tentunya menjadi perhatian dalam penentuan hasil keputusan lamaran, karena baik atau buruknya sifat dan

---

<sup>34</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

<sup>35</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>36</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

<sup>37</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

sikap yang dimiliki oleh guru dapat menjadi contoh bagi siswa. Guru merupakan panutan di madrasah. Jadi sebagai seorang guru atau tenaga kependidikan harus dapat memberikan contoh yang baik melalui sikap dan sifat yang dimilikinya. Otomatis dengan begitu sikap dan sifat juga sangat diperhatikan dalam merekrut.”<sup>38</sup>

Pernyataan kepala madrasah mengenai sifat dan sikap yang dimiliki calon tenaga kependidikan juga dikuatkan oleh kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Sikap dan sifat dari calon pelamar tentunya menjadi hal penting untuk diperhatikan. Seperti halnya segi pakaia nya perlu diperhatikan karena harus disesuaikan dengan kondisi madrasah.”<sup>39</sup>

Pernyataan yang serupa juga disampaikan oleh staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Sebelum menerima calon tenaga kependidikan kepala madrasah juga memperhatikan sikap dan sifat yang dimiliki oleh calon pelamar. Dengan sikap yang baik akan memberikan contoh yang baik pada siswa-siswi”<sup>40</sup>

Pertanyaan selanjutnya, mengenai pelatihan yang diberikan kepala madrasah kepada tenaga kependidikan guna mengasah kemampuan dan menambah kemampuan tenaga kependidikan dalam bekerja maka kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Tentunya pihak madrasah memberikan pelatihan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Karena pada dasarnya madrasah memberdayakan tenaga kependidikan agar menjadi lebih baik lagi dalam segala bidang. Terutama pelatihan mengenai penggunaan komputer dan pelihan lain yang sekiranya perlu untuk kepentingan madrasah serta tercapainya tujuan madrasah menjadi unggulan masyarakat.”<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>39</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

<sup>40</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

<sup>41</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada 28 April 2017.

Dengan pertanyaan yang sama, kepala tata usaha mengatakan hal yang sama bahwa:

“Kepala madrasah pada setiap kesempatan tetap memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik maupun tenaga non pendidik untuk ikut serta dalam pelatihan”<sup>42</sup>

Hal ini juga serupa dengan jawaban yang disampaikan staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik maupun non pendidik untuk mengikuti pelatihan, sehingga tenaga pendidik maupun non pendidik mendapat ilmu tambahan dari pelatihan tersebut.”<sup>43</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai hasil kerja dari calon tenaga kependidikan, yang hanya peneliti khususkan pertanyaan kepada kepala madrasah yang mengatakan bahwa:

“Sejauh ini pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan sudah berjalan dengan baik, hal tersebut dapat terlihat dari hasil kerja yang optimal ditunjukkan oleh tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan tersebut.”<sup>44</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang disediakan kepala madrasah, maka kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Sejauh ini kepala madrasah sudah menempatkan tenaga kependidikan yang sesuai dan dengan kondisi yang memadai, jika tenaga pendidik dan tenaga non pendidik tidak ditempatkan yang sesuai otomatis tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak betah untuk bekerja dan tidak dapat bekerja dengan optimal”<sup>45</sup>

---

2017 <sup>42</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April

2017. <sup>43</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April

<sup>44</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

<sup>45</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017.

Jawaban serupa juga disampaikan oleh kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

“Pada masa sekarang penempatan tenaga kependidikan sudah jauh lebih baik, kondisi tempat serta kelayakan dan kenyamanan tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja yang ditunjukkan oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.”<sup>46</sup>

Hal tersebut juga diakui oleh staf pengajaran yang mengatakan bahwa:

“situasi dan kondisi tempat kerja yang diberikan kepala madrasah sudah memadai sehingga tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat bekerja dengan optimal.”<sup>47</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, kepala tata usaha dan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh, mengenai strategi penempatan tenaga kependidikan sejauh ini sudah dilakukan dengan baik, kondisi tempat kerja sudah memadai, sehingga tenaga kependidikan dapat bekerja dengan nyaman.

### **3. Hambatan Dalam Penempatan Tenaga Kependidikan MAN Model Banda Aceh**

Pada dasarnya, setiap suatu pekerjaan memiliki suatu hal yang menjadi kendala walaupun hanya sedikit kendala yang dihadapi. Tetapi kendala apapun yang terjadi tentu ada jalan keluar untuk menyelesaikannya. Begitu pula halnya dengan penempatan tenaga kependidikan. Untuk mengetahui hambatan kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan peneliti mewawancarai kepala madrasah selaku pimpinan madrasah mengenai hambatan apa saja yang dihadapi

---

<sup>46</sup> Wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh pada tanggal 22 April 2017.

<sup>47</sup> Wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh pada tanggal 21 April 2017.

kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan, maka kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Dalam hal ini yang menjadi hambatan yaitu membangun kemitraan karena tidak semua orang memiliki kemitraan, selanjutnya persoalan disiplin kerja, kemampuan kerja juga menjadi hambatan yang kompleks, dan pada dasarnya sebagian orang tidak ingin bekerja lebih baik lagi jika gaji yang diberikan hanya sedikit, maka dengan begitu untuk mencari orang-orang yang ikhlas beramal itu sulit”<sup>48</sup>

Pertanyaan selanjutnya mengenai hambatan yang sulit untuk diselesaikan,

kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Setiap hambatan pastinya memiliki jalan keluarnya, tetapi hal sangat sering terjadi dan terkesan sulit untuk diselesaikan itu menyangkut penerapan disiplin kepada tenaga kependidikan sebenarnya penerapan ini bisa dikategorikan mudah jika ada kesadaran diri dari tenaga kependidikan itu sendiri, sehingga masalah disiplin ini tidak menjadi masalah yang besar.”<sup>49</sup>

Pertanyaan selanjutnya, cara untuk menanggulangi hambatan yang terjadi

kepala madrasah mengatakan bahwa:

“Untuk menanggulangi masalah penerapan disiplin harus ada kesadaran dari tenaga kependidikan, memiliki rasa tanggung jawab dalam pekerjaannya. Tetapi jika hal itu tidak berjalan dengan baik maka selaku kepala madrasah memberikan teladan serta pembinaan untuk dapat bekerja lebih optimal lagi”<sup>50</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah, kepala tata usaha dan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh mengenai hambatan dalam penempatan tenaga kependidikan sejauh ini yang sering menjadi kendala di MAN Model Banda Aceh mengenai mengenai kedisiplinan kerja. Ada beberapa guru yang masih membiasakan perilaku tidak disiplin.

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017

<sup>49</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017

<sup>50</sup> Wawancara dengan kepala MAN Model Banda Aceh pada tanggal 28 April 2017



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

#### **1. Proses Pengadaan Tenaga Kependidikan yang dilakukan Kepala MAN Model Banda Aceh**

Pengadaan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, karena untuk menempatkan orang-orang yang dapat bekerja dengan baik tidaklah mudah. Jusmaliani mengatakan dalam bukunya pengelolaan sumber daya insani bahwa jenis kegiatan pengadaan dilakukan dengan tiga tahapan. Yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan. Adapun kepala madrasah sudah menjalankannya dengan sistematis mulai dari rekrutmen hingga penempatan yang dilakukan sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

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

Berdasarkan teori yang diungkapkan soekidjo Notoatmojo bahwa kegiatan perencanaan yang harus dilakukan adalah, inventarisasi persediaan, perkiraan, penyusunan rencana SDM, monitoring dan evaluasi. Hal ini sejalan dengan yang dilakukan kepala madrasah sebelum merekrut tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan, kepala madrasah sebelum merekrut tenaga kependidikan melakukan perencanaan awal dengan cara menelaah tenaga kependidikan yang tersedia di madrasah tersebut. Selanjutnya kepala madrasah memperkirakan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk memenuhi tenaga kependidikan yang kurang.

##### **b. Rekrutmen Tenaga Kependidikan**

Berdasarkan teori yang diungkapkan jusmaliani, bahwa rekrutmen bisa dilakukan dengan cara internal dan eksternal. Internal bermaksud calon yang

diterima tersebut merupakan orang-orang yang berada didalam perusahaan tersebut. Sedangkan eksternal merekrut tenaga kerja dari luar perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada kepala madrasah, kepala tata usaha, dan staf pengajaran bahwa sistem rekrutmen yang dilakukan oleh kepala madrasah dilakukan dengan cara internal. Kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan dengan cara menanyakan kepada tenaga pendidik yang negeri untuk mengajar tambahan bidang studi yang kurang. Jika tidak ada guru negeri yang mampu untuk mengajar tambahan tersebut, maka direkrut tenaga kependidikan yang lain yang memiliki potensi dan keahlian dalam mengajar bidang studi yang kurang. Tetapi jika tidak ada juga, maka kepala madrasah bertanya dikalangan guru-guru apakah memiliki kerabat atau semacamnya yang memiliki potensi dalam mengajar bidang studi tersebut. Atau meminta mahasiswa-mahasiswa yang pernah PPL di tempat tersebut dan sudah diakui kemampuannya. Tetapi pada dasarnya madrasah ini jarang merekrut tenaga kependidikan, karena madrasah ini merupakan kesatuan dari kementerian agama otomatis tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diperoleh dari kementerian agama itu sendiri. Hanya saja jika persediaan dari kementerian agama tidak ada, maka madrasah merekrut tenaga honorer.

Perekrutan yang dilakukan secara eksternal juga dilakukan tetapi hanya di sebarakan melalui sosial media seperti WhatsApp (WA). Dan untuk perekrutan yang dilakukan secara eksternal hanya untuk merekrut pelatih pengembangan diri serta pembina asrama madrasah tersebut.

### c. Seleksi Penerimaan Tenaga Kependidikan

Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan calon pelamar yang memenuhi kriteria yang ditetapkan kepala madrasah. Berdasarkan teori yang di ungkapkan sondang P. Siagian bahwa langkah dalam melakukan proses seleksi adalah dengan cara menerima surat lamaran, melakukan penyelenggaraan ujian, mewawancarai calon pelamar, melakukan pengecekan latar belakang serta lampiran-lampiran yang di cantumkan, evaluasi kesehatan dari calon pelamar, dan kepala madrasah mewawancarai langsung calon pelamar dan melakukan pengenalan pekerjaan lalu memutuskan hasil lamaran.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan, seleksi yang dilakukan kepala madrasah tentunya dengan cara menerima surat lamaran, lalu mewawancarai calon pelamar yang diwawancarai oleh beberapa orang termasuk kepala madrasah, dan wawa-waka serta jajaran-jajarannya. Kepala madrasah tidak melakukan penyelenggaraan ujian seperti tes tulis, tetapi hanya melakukan wawancara saja. Pengecekan latar belakang juga dilakukan untuk memastikan penerimaan calon pelamar. Serta untuk memutuskan hasil lamaran dilakukan dengan berdiskusi dengan waka-waka dan jajarannya.

### d. Penempatan Tenaga Kependidikan

Penempatan tenaga kependidikan adalah kegiatan akhir yang dilakukan. Penempatan haruslah dilakukan dengan tepat. Karena penempatan yang tepat dapat menimbulkan antusias tenaga kependidikan dalam bekerja. Berdasarkan

hasil yang telah peneliti dapatkan, tenaga kependidikan di MAN Model Banda Aceh telah ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.

## **2. Strategi Penempatan yang dilakukan Kepala MAN Model Banda Aceh**

Didalam bukunya, administrasi sekolah ary gunawan menerangkan strategi dalam penempatan tenaga kependidikan yaitu dengan memperhatikan latar belakang pendidikan dari calon pelamar, karena pada dasarnya semakin tinggi pendidikan yang dimiliki calon pelamar maka pengetahuan dan wawasan yang dimiliki akan semakin luas serta dapat lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Hal yang tidak kalah penting adalah mengutamakan pengalaman kerja calon pelamar karena dengan adanya pengalaman kerja calon pelamar dipandang mampu menjalankan tugasnya dengan baik serta tidak membutuhkan waktu lama untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.

Pengembangan atau peningkatan karier diperlukan ketika madrasah sudah menerima calon pelamar dengan memberikan pelatihan yang dibutuhkan calon pelamar untuk meningkatkan efektifitasnya dalam bekerja. serta memperhatikan sikap dan penampilan tenaga kependidikan. Sikap dan penampilan calon pelamar perlu diperhatikan karena menyangkut sopan santun serta keramahan yang dimiliki calon pelamar, jujur dan berperilaku baik, disiplin terhadap waktu, menjaga perasaan orang lain, dan mampu mengendalikan emosinya. Adapun penampilan yang harus dimiliki calon pelamar haruslah berpakaian yang sopan, selalu bersih dan rapi.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah dan dikuatkan dengan argumen dari kepala tata usaha dan staf pengajaran bahwa kepala madrasah memperhatikan latar belakang pendidikan dari calon pelamar. Untuk calon pelamar ijazah minimal S1. Pengalaman kerja calon pelamar juga diutamakan. Karena dengan adanya banyak pengalaman otomatis kerja calon pelamar dapat berjalan optimal. Pengembangan karier juga tetap dilakukan jika calon pelamar sudah diterima di madrasah tersebut. serta sikap dan penampilan dari calon tenaga kependidikan.

### **3. Hambatan dalam Penempatan Tenaga Kependidikan MAN Model Banda Aceh**

Pada dasarnya setiap organisasi pasti memiliki suatu hambatan atau kendala. Ada berbagai macam kendala yang ditemui dalam sebuah organisasi yang menghambat berjalannya organisasi. Pada kenyataannya kendala yang kerap terjadi adalah menyangkut kedisiplinan kerja. Disiplin kerja sangat diperlukan bukan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja tetapi untuk membangun etos kerja yang baik. Disiplin bermakna sikap patuh terhadap pimpinan serta memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Dalam menjaga sikap disiplin setiap individu harus memiliki kesadaran diri terhadap diri sendiri karena pada dasarnya penerapan disiplin bukan hanya sekedar pemimpin yang menggerakkan tetapi setiap individu harus ikut berpartisipasi dalam menggerakkan penerapan disiplin tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan kepala madrasah, kepala tata usaha, dan staf pengajaran bahwa hambatan yang kerap

terjadi adalah menyangkut kedisiplinan tenaga kependidikan. Penempatan yang dilakukan kepala madrasah sudah tepat. Hanya saja dari segi kedisiplinan tenaga kependidikan masih kurang dan masih perlu adanya kesadaran dari diri individu masing-masing serta pembinaan untuk meningkatkan kesadaran tenaga kependidikan dalam bekerja agar pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan secara optimal.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

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

1. MAN Model Banda Aceh sudah melakukan proses penempatan tenaga kependidikan secara sistematis. Kegiatan rekrutmen dilakukan dengan cara internal, kegiatan seleksi dilakukan dengan wawancara tanpa menyertakan tes tulis, serta penempatan yang dilakukan sudah diterapkan dengan baik dan sesuai dengan kondisi tenaga kependidikan. Di dalam menentukan calon tenaga kependidikan, kepala madrasah melakukannya dengan gaya demokratis yaitu melakukan diskusi terlebih dahulu dengan staf dan jajarannya. Kepala madrasah tidak menentukan calon tenaga kependidikan secara otoriter dan *laissez faire*.
2. MAN Model dalam strategi penempatan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara menentukan latar belakang ijazah, mengutamakan pengalaman kerja, serta memperhatikan sikap dan penampilan dari calon tenaga kependidikan yang akan melamar.
3. MAN Model Banda Aceh memiliki sedikit banyaknya hambatan mengenai kedisiplinan. Tetapi kepala madrasah berusaha mencegah hal itu terjadi secara terus menerus dengan cara memberikan teladan dan pembinaan kepada tenaga kependidikan.

## **B. Saran**

1. Dalam proses pengadaan tenaga kependidikan, alangkah baiknya merekrut tenaga kependidikan secara eksternal karena dengan begitu kepala madrasah dapat memilih calon-calon tenaga kependidikan dengan baik. Dengan seleksi yang ketat seperti menerapkan tes tulis dilanjutkan dengan wawancara kepala madrasah dapat melihat kemampuan dari calon tenaga kependidikan baik dari segi penguasaan bidang studi yang akan diajarkan dan kemampuan lain yang sekiranya perlu untuk diseleksi.
2. Dalam strategi penempatan tenaga kependidikan, kepala madrasah sudah melakukan yang terbaik, dan tenaga kependidikan sudah dapat bekerja secara optimal. Hendaknya kedepan kepala madrasah dapat mempertahankan hal tersebut sehingga madrasah yang saat ini menjadi unggulan tetap menjadi madrasah yang terbaik.
3. Hendaknya kedepan tenaga kependidikan yang telah direkrut kepala madrasah lebih disiplin. Memiliki kesadaran dalam manajemen waktu agar kegiatan yang dijalankan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
4. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dimasa yang akan datang dapat digunakan sebagai salah satu sumber data selanjutnya dan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor lainnya, variabel yang berbeda, subjek yang lebih banyak karena masih banyak hal yang dapat digali lebih mendalam.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Imron, dkk. 2003. *Manajemen Pendidikan*. (Malang: Universitas Negeri Malang).
- Ary H. Gunawan. 2002. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- B. Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darajat Zakiah. dkk. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- E. Mulyasa. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Faustino Cardoso Gomes. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Herlambang Susatyo, Murwani Arita. 2012. *Manajemen Kesehatan dan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Goysen publishing.
- Herman Effendi. 2013. *Supervisi Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pendidikan*. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry.
- Herman Sofyandi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ibrahim Bafadal. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Gunawan. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Jamal Ma'mur Asmani. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Professional* Jogjakarta: Diva Press.
- Jusmaliani. 2014. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Lexi J. Moeloeng. 2006. *Metode Penelitian Kulitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- M. Ngalim Purwanto. 2001. *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- M. Reza. 2014. *Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor*. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry .
- Malayu Hasibuan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: bumi Aksara.
- Mardhiah. 2016. *Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Bimbingan Konseling*. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry.
- Mardiyah. *Kepemimpinan dan Kiat dalam Memelihara Budaya Organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Muwahid Shulhan. 2013. *Model kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Teras.
- Nana Syaudih Sukma Dinata. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Norman K. Denkin. 2007. *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahmadi. 2013. *Peran Kepala Sekolah dalam Program Bimbingan dan Konseling*. Banda Aceh: UIN Ar-Raniry.
- Rival, dkk. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Siswanto Sastrihadiwiryo. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soeharto Indrafachrudi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif*. Editor J.F. Tahalele. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Asdi Mahasatya.
- Sondang P. Siagian, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sri Rahmi. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Ilustrasi Dibidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: AlfaBeta.

- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: AlfaBeta.
- Suharsimi Arikunto. 1990. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Trianto. 2010. *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- UU RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2006. Bandung: Citra Umbara.
- V. Wiratna Sujarweni. 2014. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. *Kepemimpinan*. 2013. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
Nomor : B-5269/Un.08/FTK/KP.07.6/06/2017

TENTANG:  
PENYEMPURNAAN SURAT KEPUTUSAN DEKAN NOMOR: Un.07/FTK/PP.00.9/1636/2015  
TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA  
FAKULTAS TARBİYAH 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 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 04 Januari 2017


**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan** :  
**PERTAMA** : Mencabut keputusan Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Nomor Un.08/FTK/KP.07.6./1599/2017 tanggal 04 Januari 2017 tentang pengangkatan pembimbing skripsi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.
- KEDUA** : Menunjuk Saudara:  
1. Sri Rahmi sebagai Pembimbing Pertama  
2. Ainul Mardhiah sebagai Pembimbing Kedua
- untuk membimbing Skripsi:  
Nama : Khal Isnaya  
NIM : 271 324 694  
Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh
- KETIGA** : Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2017
- KEEMPAT** : Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Genap tahun Akademik 2017/2018
- KELIMA** : 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 ini.

**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;

Banda Aceh, 13 Juni 2017  
An. Rektor  
Dekan.  
  
Mujiburrahman





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp. (0651)7551423 - Fax .0651 - 7553020 Situs: www.tarbiyah.ar-raniry.ac.id

Nomor : B-3422/Un.08/Tu-FTK/TL.00/04/2017  
Lamp : -  
Hal : Mohon Izin Untuk Mengumpul Data  
Menyusun Skripsi

3 April 2017

Kepada Yth.

Di -  
Tempat

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

N a m a : Khal Isnaya  
NIM : 271 324 694  
Prodi / Jurusan : MPI  
Semester : VIII  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam  
A l a m a t : Jl. Pocut Baren Kampung Keramat. Banda Aceh

Untuk Mengumpulkan data pada:

**MAN Model Banda Aceh**

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

**Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh**

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

An.Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik dan  
Kelembagaan,



Sri Suyanta



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH**  
Jln. Mohd. Jam No.29 Telp. 27959 – 22907 Fax. 22907  
BANDA ACEH (Kode Pos 23242)

Nomor : B- 651 /Kk.01.07/4/TL.00/04/2017  
Sifat : Biasa  
Lampiran : Nihil  
Hal : **Rekomendasi Melakukan Penelitian**

07 April 2017

Yth, Kepala MAN Model  
Kota Banda Aceh

*Assalāmu'alaikum Wr. Wb.*

Sehubungan dengan surat Dekan Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh Nomor : B-3422Un.08/TU-FTK/TL.00/04/2017 tanggal 03 April 2017, perihal sebagaimana tersebut dipokok surat, maka dengan ini kami mohon bantuan Saudara untuk dapat memberikan data maupun informasi lainnya yang dibutuhkan dalam rangka memenuhi persyaratan bahan penulisan **Skripsi**, dengan judul **"Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh"** kepada saudara :

Nama : **Khal Isnaya**  
NIM : 271 324 694  
Prodi/Jurusan : MPI  
Semester : VIII

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Harus berkonsultasi langsung dengan kepala madrasah yang bersangkutan dan Sepanjang Tidak mengganggu proses belajar mengajar
2. Tidak memberatkan madrasah.
3. Tidak menimbulkan keresahan-keresahan lainnya di Madrasah.
4. Bagi yang bersangkutan supaya menyampaikan foto copy hasil penelitian sebanyak 1 (satu) Eksemplar ke kantor kementerian agama kota banda aceh

Demikian rekomendasi ini kami keluarkan, atas perhatian dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Kasi Pendidikan Madrasah,  
  
Aiyub  


Tembusan :

1. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Yang bersangkutan.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA BANDA ACEH  
MADRASAH ALIYAH NEGERI BANDA ACEH 1**

**Jalan Pocut Baren No. 116 Keuramat Banda Aceh**

**Telp. 0651-636804 Fax. 0651-29466**

**Website: manmodelbna.sch.id, Email: mandelbandaaceh@gmail.com**

22 Mei 2017

Nomor : B- 1633 /Ma.01.90/ TL.00/05/2017  
Lamp : -  
Hal : *Telah Melakukan Penelitian*

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry


*Assalamu'alaikum, wr.wb.*

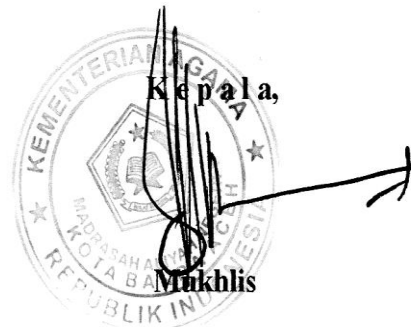
Memenuhi maksud surat saudara Nomor : B-3422/Un.08/TU-FTK/TL.00/04/2017 tanggal 03 April 2017, perihal tersebut dipokok surat, maka dengan ini menyatakan bahwa:

Nama : Khal Isnaya  
N I M : 271324694  
Prodi/ Jurusan : MPI  
Semester : VII  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry

Telah melaksanakan tugas melakukan penelitian untuk menyusun Skripsi dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh*" Pada Madrasah Aliyah Negeri Banda Aceh 1.

Demikian surat ini kami sampaikan untuk dimaklumi dan dapat dipergunakan seperlunya.

Kepala,  
  
Mukhlis



**KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH  
DALAM PENEMPATAN TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI MAN MODEL BANDA ACEH**

No.	Rumusan Masalah	Indikator	Instrumen	Sumber Data	Pertanyaan
1.	1. Bagaimana proses pengadaan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh ?	1. Perencanaan tenaga kependidikan 2. Rekrutmen tenaga kependidikan 3. Seleksi penerimaan tenaga kependidikan 4. Penempatan tenaga kependidikan	Wawancara	Kepala Madrasah	1. Apakah bapak menyusun langkah-langkah awal terlebih dahulu sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ? 2. Apakah sebelum melakukan proses perekrutan bapak menghimpun data personil yang tersedia di madrasah bapak ? 3. Apakah bapak memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ? 4. Apakah bapak memilih orang-orang yang berada di madrasah bapak untuk di jadikan tenaga pendidikan tambahan ? 5. Selain merekrut tenaga kependidikan dari dalam madrasah, apakah bapak merekrut calon tenaga kependidikan dari luar ? 6. Apakah bapak merekrut tenaga kependidikan dari luar memberikan informasinya melalui koran, televisi atau radio ? 7. Apakah bapak melakukan penyeleksian kepada calon tenaga kependidikan ? 8. Apakah bapak melakukan penyeleksian secara bertahap kemudian hasil penilaian dilakukan setiap seleksi yang di selesaikan ? 9. Apakah bapak melakukan penyeleksian secara menyeluruh kemudian hasil penilaian dari



					<p>keseluruhan tes itu ?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>10. Apakah tahap penyeleksian ini dilakukan dengan tes tulis ?</li><li>11. Apakah bapak melakukan wawancara langsung kepada calon tenaga kependidikan ?</li><li>12. Apakah bapak selalu mengecek kondisi latar belakang dari calon tenaga kependidikan ?</li><li>13. Apakah bapak menilai kesehatan dari calon tenaga kependidikan ?</li><li>14. Bagaimana biasanya bapak menentukan keputusan hasil lamaran ?</li><li>15. Apakah bapak memberikan kesempatan kepada calon tenaga kependidikan untuk melakukan pengenalan terlebih dahulu ?</li><li>16. Menurut bapak, apakah tenaga kependidikan ditempatkan sesuai dengan pekerjaannya ?</li></ol>
--	--	--	--	--	---

				Kepala Tata Usaha	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Menurut bapak, apakah kepala madrasah menyusun langkah-langkah awal terlebih dahulu sebelum merekrut tenaga kependidikan ?</li><li>2. Menurut bapak, apakah kepala madrasah sebelum melakukan proses perekrutan menghimpun data personal yang tersedia di madrasah ?</li><li>3. Menurut bapak, Apakah kepala madrasah memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ?</li><li>4. Menurut bapak apakah kepala madrasah memilih orang-orang yang berada di madrasah untuk di jadikan tenaga pendidikan tambahan ?</li><li>5. Menurut bapak, Selain merekrut tenaga kependidikan dari dalam madrasah, apakah kepala madrasah merekrut calon tenaga kependidikan dari luar ?</li><li>6. Menurut bapak apakah kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan dari luar memberikan informasinya melalui koran, televisi atau radio?</li><li>7. Menurut bapak, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian kepada calon tenaga</li></ol>
--	--	--	--	-------------------	---

					<p>kependidikan ?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>8. Menurut bapak, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian secara bertahap kemudian hasil penilaian dilakukan setiap seleksi yang di selesaikan ?</li><li>9. Menurut bapak, apakah bapak melakukan penyeleksian secara tes menyeluruh kemudian hasil penilaian akan di umumkan dari keseluruhan tes itu ?</li><li>10. Apakah tahap penyeleksian ini dilakukan dengan tes tulis ?</li><li>11. Menurut bapak, Apakah kepala madrasah melakukan wawancara langsung kepada calon tenaga kependidikan ?</li><li>12. Menurut bapak, apakah kepala madrasah selalu mengecek kondisi latar belakang dari calon tenaga kependidikan ?</li><li>13. Menurut bapak Apakah kepala madrasah menilai kesehatan dari calon tenaga kependidikan ?</li><li>14. Menurut bapak, bagaimana biasanya kepala madrasah menentukan keputusan hasil lamaran ?</li><li>15. Menurut bapak, apakah kepala madrasah memberikan kesempatan kepada calon tenaga kependidikan untuk melakukan pengenalan terlebih dahulu ?</li><li>16. Menurut bapak, apakah kepala madrasah sudah menempatkan tenaga kependidikan sesuai dengan pekerjaannya ?</li></ol>
--	--	--	--	--	---

				<p>Staf Pengajaran</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah menyusun langkah-langkah awal terlebih dahulu sebelum merekrut tenaga kependidikan ?</li> <li>2. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah sebelum melakukan proses pengrekrutan menghimpun data personil yang tersedia di madrasah ?</li> <li>3. Menurut bapak/ibu, Apakah kepala madrasah memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ?</li> <li>4. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah memilih orang-orang yang berada dimadrasah untuk di jadikan tenaga pendidikan tambahan ?</li> <li>5. Menurut bapak/ibu, Selain merekrut tenaga kependidikan dari dalam madrasah, apakah kepala madrasah merekrut calon tenaga kependidikan dari luar ?</li> <li>6. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan dari luar memberikan informasinya melalui koran, televisi atau radio?</li> <li>7. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian kepada calon tenaga kependidikan ?</li> <li>8. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian secara bertahap kemudian hasil penilaian dilakukan setiap seleksi yang di selesaikan ?</li> <li>9. Menurut bapak/ibu, apakah bapak melakukan penyeleksian secara tes menyeluruh kemudian hasil penilaian akan di umumkan dari keseluruhan tes itu ?</li> </ol>
--	--	--	--	------------------------	--

					<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah melakukan tahap penyeleksian dengan tes tulis ?</li> <li>11. Menurut bapak/ibu, Apakah kepala madrasah melakukan wawancara langsung kepada calon tenaga kependidikan ?</li> <li>12. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah selalu mengecek kondisi latar belakang dari calon tenaga kependidikan ?</li> <li>13. Menurut bapa/ibu apakah kepala madrasah menilai kesehatan dari calon tenaga kependidikan ?</li> <li>14. Menurut bapak/ibu, bagaimana biasanya kepala madrasah menentukan keputusan hasil lamaran ?</li> <li>15. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah memberikan kesempatan kepada calon tenaga kependidikan untuk melakukan pengenalan terlebih dahulu ?</li> <li>16. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah sudah menempatkan tenaga kependidikan sesuai dengan pekerjaannya ?</li> </ol>
			Dokumentasi	Kepala madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan diskusi dengan kepala madrasah</li> </ol>

				Kepala Tata Usaha	1. Kegiatan diskusi dengan kepala tata usaha
				Staf Pengajaran	1. Kegiatan diskusi dengan guru
2.	Bagaimana strategi penempatan tenaga kependidikan yang dilakukan kepala MAN Model Banda Aceh ?	1. Prinsip dalam strategi penempatan tenaga kependidikan. 2. Situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan	Wawancara	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah dalam merekrut tenaga kependidikan bapak mencantumkan tingkatan pendidikan yang harus dimiliki tenaga kependidikan ?</li> <li>2. Apakah dalam merekrut tenaga kependidikan bapak mencantumkan kualifikasi khusus pendidikan seperti sertifikat atau semacamnya ?</li> <li>3. Apakah dalam merekrut tenaga kependidikan bapak lebih mengutamakan pengalaman kerja calon tenaga kependidikan ?</li> <li>4. Apakah dalam merekrut calon tenaga kependidikan bapak memperhatikan sikap dan sifat dari calon tersebut ?</li> <li>5. Apakah setelah tenaga kependidikan di terima dimadrasah bapak, bapak memberikan mereka pelatihan ?</li> <li>6. Menurut bapak, apakah tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik ?</li> <li>7. Menurut bapak, bagaimana situasi dan kondisi</li> </ol>

					<p>yang layak untuk penempatan tenaga kependidikan ?</p> <p>8. Apakah situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang bapak sediakan sudah memadai?</p> <p>9. Menurut bapak, mengapa situasi dan kondisi penempatan harus diperhatikan bagi tenaga kependidikan ?</p>
				Kepala Tata Usaha	<p>1. Menurut bapak, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan tingkatan pendidikan yang harus dimiliki tenaga kependidikan ?</p> <p>2. Menurut bapak, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan kualifikasi khusus pendidikan seperti sertifikat atau semacamnya ?</p> <p>3. Menurut bapak, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah lebih mengutamakan pengalaman kerja calon tenaga kependidikan ?</p> <p>4. Menurut bapak, apakah dalam merekrut calon tenaga kependidikan kepala madrasah memperhatikan sikap dan sifat dari calon tersebut ?</p> <p>5. Menurut bapak, apakah setelah tenaga kependidikan di terima dimadrasah, kepala madrasah memberikan mereka pelatihan ?</p> <p>6. Menurut bapak, apakah tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik ?</p> <p>7. Menurut bapak, bagaimana situasi dan kondisi yang layak untuk penempatan tenaga</p>

					<p>kependidikan ?</p> <p>8. Apakah situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang disediakan kepala madrasah sudah memadai?</p> <p>9. Menurut bapak, mengapa situasi dan kondisi penempatan harus diperhatikan bagi tenaga kependidikan ?</p>
				<p>Staf Pengajaran</p>	<p>1. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan tingkatan pendidikan yang harus dimiliki tenaga kependidikan ?</p> <p>2. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan kualifikasi khusus pendidikan seperti sertifikat atau semacamnya ?</p> <p>3. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah lebih mengutamakan pengalaman kerja calon tenaga kependidikan ?</p> <p>4. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut calon tenaga kependidikan kepala madrasah memperhatikan sikap dan sifat dari calon tersebut ?</p> <p>5. Menurut bapak/ibu, apakah setelah tenaga kependidikan di terima dimadrasah, kepala madrasah memberikan mereka pelatihan ?</p> <p>6. Menurut bapak/ibu, apakah tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik ?</p> <p>7. Menurut bapak/ibu, bagaimana situasi dan kondisi yang layak untuk penempatan tenaga kependidikan ?</p>



					8. Apakah situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang disediakan kepala madrasah sudah memadai? 9. Menurut bapak/ibu, mengapa situasi dan kondisi penempatan harus diperhatikan bagi tenaga kependidikan ?
			Dokumentasi	Kepala Madrasah	1. Kegiatan diskusi dengan kepala madrasah.
				kepala Tata Usaha	1. Kegiatan diskusi dengan kepala tata usaha.
				Staf Pengajaran	1. Kegiatan diskusi dengan guru
3.	Apa saja hambatan yang dihadapi kepala madrasah dalam penempatan tenaga kependidikan	1. Hambatan dalam penempatan tenaga kependidikan. 2. Hambatan dalam Situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan	Wawancara	Kepala Madrasah	1. Dalam penempatan tenaga kependidikan hambatan apa saja yang biasa bapak hadapi ? 2. Diantara hambatan-hambatan tersebut hambatan seperti apa yang menurut terkesan sulit untuk diselesaikan ? 3. hal apa yang bapak lakukan jika hal itu terjadi ? 4. menurut bapak, faktor apa saja yang menjadi pemicu munculnya konflik tersebut ? 5. cara apa yang biasa bapak lakukan untuk menanggulangi kendala tersebut ?

			Dokumentasi	Kepala Madrasah	1. Kegiatan diskusi dengan kepala madrasah
--	--	--	-------------	-----------------	--

Banda aceh, 10 April 2017

Mengetahui,

Dr. Sri Rahmi, MA  
NIP. 197704162007102001

## **Instrumen Wawancara dengan Kepala MAN Model Banda Aceh**

### **Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan**

1. Apakah bapak menyusun langkah-langkah awal terlebih dahulu sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ?
2. Apakah sebelum melakukan proses perekrutan bapak menghimpun data personil yang tersedia di madrasah bapak ?
3. Apakah bapak memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ?
4. Apakah bapak memilih orang-orang yang berada di madrasah bapak untuk di jadikan tenaga pendidikan tambahan ?
5. Selain merekrut tenaga kependidikan dari dalam madrasah, apakah bapak merekrut calon tenaga kependidikan dari luar ?
6. Apakah bapak merekrut tenaga kependidikan dari luar memberikan informasinya melalui koran, televisi atau radio ?
7. Apakah bapak melakukan penyeleksian kepada calon tenaga kependidikan ?
8. Apakah bapak melakukan penyeleksian secara bertahap kemudian hasil penilaian dilakukan setiap seleksi yang di selesaikan ?
9. Apakah bapak melakukan penyeleksian secara tes menyeluruh kemudian hasil penilaian dari keseluruhan tes itu ?
10. Apakah tahap penyeleksian ini dilakukan dengan tes tulis ?

11. Apakah bapak melakukan wawancara langsung kepada calon tenaga kependidikan ?
12. Apakah bapak selalu mengecek kondisi latar belakang dari calon tenaga kependidikan ?
13. Apakah bapak menilai kesehatan dari calon tenaga kependidikan ?
14. Bagaimana biasanya bapak menentukan keputusan hasil lamaran ?
15. Apakah bapak memberikan kesempatan kepada calon tenaga kependidikan untuk melakukan pengenalan terlebih dahulu ?
16. Menurut bapak, apakah tenaga kependidikan ditempatkan sesuai dengan pekerjaannya ?
17. Apakah dalam merekrut tenaga kependidikan bapak mencantumkan tingkatan pendidikan yang harus dimiliki tenaga kependidikan ?
18. Apakah dalam merekrut bapak mencantumkan kualifikasi khusus pendidikan seperti sertifikat atau semacamnya ?
19. Apakah dalam merekrut tenaga kependidikan bapak lebih mengutamakan pengalaman kerja calon tenaga kependidikan ?
20. Apakah dalam merekrut calon tenaga kependidikan bapak memperhatikan sikap dan sifat dari calon tersebut ?
21. Apakah setelah tenaga kependidikan di terima dimadrasah bapak, bapak memberikan mereka pelatihan ?
22. Menurut bapak, apakah tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik ?

23. Menurut bapak, bagaimana situasi dan kondisi yang layak untuk penempatan tenaga kependidikan ?
24. Apakah situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang bapak sediakan sudah memadai?
25. Menurut bapak, mengapa situasi dan kondisi penempatan harus diperhatikan bagi tenaga kependidikan ?
26. Dalam penempatan tenaga kependidikan hambatan apa saja yang biasa bapak hadapi ?
27. Diantara hambatan-hambatan tersebut hambatan seperti apa yang menurut terkesan sulit untuk diselesaikan ?
28. hal apa yang bapak lakukan jika hal itu terjadi ?
29. menurut bapak, faktor apa saja yang menjadi pemicu munculnya konflik tersebut ?
30. cara apa yang biasa bapak lakukan untuk menanggulangi kendala tersebut ?

## **Instrumen Wawancara dengan Staf Pengajaran MAN Model Banda Aceh**

### **Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh**

1. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah menyusun langkah-langkah awal terlebih dahulu sebelum merekrut tenaga kependidikan ?
2. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah sebelum melakukan proses perekrutan menghimpun data personil yang tersedia di madrasah ?
3. Menurut bapak/ibu, Apakah kepala madrasah memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ?
4. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah memilih orang-orang yang berada dimadrasah untuk di jadikan tenaga pendidikan tambahan ?
5. Menurut bapak/ibu, Selain merekrut tenaga kependidikan dari dalam madrasah, apakah kepala madrasah merekrut calon tenaga kependidikan dari luar ?
6. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan dari luar memberikan informasinya melalui koran, televisi atau radio?
7. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian kepada calon tenaga kependidikan ?
8. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian secara bertahap kemudian hasil penilaian dilakukan setiap seleksi yang di selesaikan ?
9. Menurut bapak/ibu, apakah bapak melakukan penyeleksian secara tes menyeluruh kemudian hasil penilaian akan di umumkan dari keseluruhan tes itu ?
10. Menurut bapak/ibu apakah kepala madrasah melakukan tahap penyeleksian dengan tes tulis ?
11. Menurut bapak/ibu, Apakah kepala madrasah melakukan wawancara langsung kepada calon tenaga kependidikan ?

12. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah selalu mengecek kondisi latar belakang dari calon tenaga kependidikan ?
13. Menurut bapa/ibu apakah kepala madrasah menilai kesehatan dari calon tenaga kependidikan ?
14. Menurut bapak/ibu, bagaimana biasanya kepala madrasah menentukan keputusan hasil lamaran ?
15. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah memberikan kesempatan kepada calon tenaga kependidikan untuk melakukan pengenalan terlebih dahulu ?
16. Menurut bapak/ibu, apakah kepala madrasah sudah menempatkan tenaga kependidikan sesuai dengan pekerjaannya ?
17. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan tingkatan pendidikan yang harus dimiliki tenaga kependidikan ?
18. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan kualifikasi khusus pendidikan seperti sertifikat atau semacamnya ?
19. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah lebih mengutamakan pengalaman kerja calon tenaga kependidikan ?
20. Menurut bapak/ibu, apakah dalam merekrut calon tenaga kependidikan kepala madrasah memperhatikan sikap dan sifat dari calon tersebut ?
21. Menurut bapak/ibu, apakah setelah tenaga kependidikan di terima dimadrasah, kepala madrasah memberikan mereka pelatihan ?
22. Menurut bapak/ibu, apakah tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik ?
23. Menurut bapak/ibu, bagaimana situasi dan kondisi yang layak untuk penempatan tenaga kependidikan ?

24. Apakah situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang disediakan kepala madrasah sudah memadai?
25. Menurut bapak/ibu, mengapa situasi dan kondisi penempatan harus diperhatikan bagi tenaga kependidikan ?



## **Instrumen Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MAN Model Banda Aceh**

### **Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penempatan Tenaga Kependidikan di MAN Model Banda Aceh**

1. Menurut bapak, apakah kepala madrasah menyusun langkah-langkah awal terlebih dahulu sebelum merekrut tenaga kependidikan ?
2. Menurut bapak, apakah kepala madrasah sebelum melakukan proses perekrutan menghimpun data personil yang tersedia di madrasah ?
3. Menurut bapak, Apakah kepala madrasah memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan sebelum merekrut calon tenaga kependidikan ?
4. Menurut bapak apakah kepala madrasah memilih orang-orang yang berada dimadrasah untuk di jadikan tenaga pendidikan tambahan ?
5. Menurut bapak, Selain merekrut tenaga kependidikan dari dalam madrasah, apakah kepala madrasah merekrut calon tenaga kependidikan dari luar ?
6. Menurut bapak apakah kepala madrasah merekrut tenaga kependidikan dari luar memberikan informasinya melalui koran, televisi atau radio?
7. Menurut bapak, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian kepada calon tenaga kependidikan ?
8. Menurut bapak, apakah kepala madrasah melakukan penyeleksian secara bertahap kemudian hasil penilaian dilakukan setiap seleksi yang di selesaikan ?

9. Menurut bapak, apakah bapak melakukan penyeleksian secara tes menyeluruh kemudian hasil penilaian akan di umumkan dari keseluruhan tes itu ?
10. Apakah tahap penyeleksian ini dilakukan dengan tes tulis ?
11. Menurut bapak, Apakah kepala madrasah melakukan wawancara langsung kepada calon tenaga kependidikan ?
12. Menurut bapak, apakah kepala madrasah selalu mengecek kondisi latar belakang dari calon tenaga kependidikan ?
13. Menurut bapak Apakah kepala madrasah menilai kesehatan dari calon tenaga kependidikan ?
14. Menurut bapak, bagaimana biasanya kepala madrasah menentukan keputusan hasil lamaran ?
15. Menurut bapak, apakah kepala madrasah memberikan kesempatan kepada calon tenaga kependidikan untuk melakukan pengenalan terlebih dahulu ?
16. Menurut bapak, apakah kepala madrasah sudah menempatkan tenaga kependidikan sesuai dengan pekerjaannya ?
17. Menurut bapak, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan tingkatan pendidikan yang harus dimiliki tenaga kependidikan ?
18. Menurut bapak, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah mencantumkan kualifikasi khusus pendidikan seperti sertifikat atau semacamnya ?

19. Menurut bapak, apakah dalam merekrut tenaga kependidikan kepala madrasah lebih mengutamakan pengalaman kerja calon tenaga kependidikan ?
20. Menurut bapak, apakah dalam merekrut calon tenaga kependidikan kepala madrasah memperhatikan sikap dan sifat dari calon tersebut ?
21. Menurut bapak, apakah setelah tenaga kependidikan di terima dimadrasah, kepala madrasah memberikan mereka pelatihan ?
22. Menurut bapak, apakah tenaga kependidikan sudah menjalankan tugasnya dengan baik ?
23. Menurut bapak, bagaimana situasi dan kondisi yang layak untuk penempatan tenaga kependidikan ?
24. Apakah situasi dan kondisi penempatan tenaga kependidikan yang disediakan kepala madrasah sudah memadai?
25. Menurut bapak, mengapa situasi dan kondisi penempatan harus diperhatikan bagi tenaga kependidikan ?

## DOKUMENTASI PENELITIAN



1. Foto wawancara dengan kepala MAN Model Banda aceh



2. Foto wawancara dengan staf pengajaran MAN Model Banda Aceh



3. Foto wawancara dengan kepala tata usaha MAN Model Banda Aceh

## **BIODATA PENULIS**

### **I. IDENTITAS PRIBADI**

- a. Nama Lengkap : **Khal Isnaya**
- b. Tempat / Tanggal Lahir : Tg. Morawa, 18 Juli 1995
- c. Jenis Kelamin : Wanita
- d. Agama : Islam
- e. Status : Belum Menikah
- f. Pekerjaan : Mahasiswa
- g. Alamat : Jl. Pocut Baren, Gampong Keuramat Banda  
Aceh

### **II. DATA ORANG TUA**

- a. Nama Orang Tua
  - ✓ Ayah : Nurkhalidin
  - ✓ Ibu : Asmah
- b. Pekerjaan Orang Tua
  - ✓ Ayah : Wiraswasta
  - ✓ Ibu : Ibu Rumah Tangga (IRT)
- c. Alamat Orang Tua : Jl. Pocut Baren, Gampong keuramat Banda  
Aceh

### **III. RIWAYAT PENDIDIKAN**

- a. SD : Tamatan Tahun 2007
- b. SMP : Tamatan Tahun 2010
- c. SMK : Tamatan Tahun 2013
- d. S.1 MPI UIN Ar-Raniry : Tamatan Tahun 2017

Banda Aceh, 18 Juli 2017  
Penulis

**Khal Isnaya**