

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar

Pesantren “Matholi’ul Anwar” didirikan pada 18 Januari 1914 oleh K.H. Abdul Wahab. Pada masa tersebut belum berwujud pesantren sebagaimana pengertian sekarang yaitu ada Kyai, tempat ibadah, tempat santri dan sarana belajar, namun masih berupa pengajian-pengajian rutin dimana rumah Kyai sebagai tempatnya. K.H. Abdul Wahab kembali ke Rahmatullah pada tanggal 12 maret 1925.

Setelah *Founding father* tersebut meninggal dunia, maka pengajian tersebut dilanjutkan oleh putra-putra menantu beliau yaitu K.H. Abdullah, K.H. Rusman dan K.H. Dja’far. Kepengasuhan beliau bertiga tersebut berjalan hingga tahun 1935.

Adapun semenjak 17 Juli 1935 kepengasuhan pesantren digantikan oleh K.H. Soefyan Abdul Wahab, yang ketika itu beliau baru berumur 18 tahun dan sedang giat-giatnya mengenyam ilmu di berbagai pesantren di sekitar kabupaten Lamongan, termasuk di pesantren Langitan. Dalam usia yang masih sangat belia tersebut, beliau mengasuh pesantren sekaligus juga mondar-mandir menimba ilmu kepada beberapa Kyai dengan pengajian sorogan. Hal ini dapat

dipahami bahwa tanggung jawab beliau secara pribadi dan sosial sangat besar dan seimbang.

Usia 18 tahun untuk memimpin jama'ah pada era dewasa ini nampaknya terlalu muda. Namun kala itu, kharisma dan kepribadian beliau sebagai putra Kyai memang layak untuk menyanggah derajat tersebut, demikian pula tanggung jawab yang sedemikian besar dalam memimpin ummat harus diiringi dengan kemampuan yang baik dalam penguasaan keilmuan maupun kepemimpinan.

Untuk itulah saudara-saudara ipar beliau yang lebih tua dan alim memberikan kepercayaan dan tanggung jawab penerusan dan kepengasuhan pesantren kepada beliau. Sebagai perwujudan tanggung jawab tersebut, beliau menerima amanat dengan niat semata-mata pengabdian dan penghambaan kepada Allah SWT, di samping itu tak henti-hentinya beliau terus meningkatkan belajarnya.

Semangat mencari ilmu seperti yang dipraktekkan Kyai Soefyan sudah sepatutnya ditiru dan diteladani oleh para santri, pelajar, dan ummat, misalnya kebiasaan Kyai Soefyan yang selalu istiqomah muthola'ah kitab-kitab hingga larut malam. Kebiasaan ini masih beliau lakukan hingga sehari menjelang wafat beliau. Beliau juga selalu terbuka sekaligus selektif terhadap arus informasi. Sikap tawazun, tawassuth, dan i'tidal menjadi bagian dari kepribadian beliau. Beliau juga mempunyai kebiasaan membaca buku-buku umum atau aktual berikut berlangganan majalah dan koran yang kala itu bagi lingkungan

pesantren yang masih dirasa asing. Tidak mengherankan, dengan kebiasaan demikian menjadikan wawasan beliau sangat maju dan tidak tertinggal oleh arus informasi yang relevan dengan pengembangan keislaman, kemasyarakatan dan kondisi sosial-politik.

Dalam bidang sosial kemasyarakatan dan pemerintahan, pribadi beliau pantas teladani ummat Islam. Misalnya dalam kesibukan mengajar di madrasah, mengaji di pesantren dan ceramah di tengah-tengah masyarakat, beliau masih menyempatkan menjadi Ketua Tanfidliyah NU Karanggeneng, hingga beliau pernah mewakili Partai NU duduk sebagai anggota DPRD Tingkat II Lamongan. Demikian juga dalam hal pemerintahan, beliau juga pernah menjadi anggota tim P-7 Jawa Timur. Demikian ini didorong oleh motivasi beliau untuk mewujudkan fungsi dan posisi pesantren secara maksimal. Pada saat yang sama, berbagai kesibukan dalam urusan masyarakat dan pemerintah tersebut tidak menjadikan pengurangan perhatian beliau pada pengembangan pesantren dan lembaga-lembaga yang ada di dalamnya.

Semenjak kepengasuhan pesantren dipegang oleh Kyai Soefyan, maka diadakan pengembangan-pengembangan pesantren yang sangat bermakna dan berdampak sampai dewasa ini. Pengembangan dimaksud bukan hanya pengajian level kampung seperti pada masa kepengasuhan sebelumnya, namun pengembangan yang menjadikan suatu bibit pesantren menjadi pesantren yang

sesungguhnya. Pada masa beliau inilah telah lengkap unsur kyai, langgar (musholla) dan asrama (pondok), hal ini terjadi pada 1 Januari 1949. Perkembangan ini tentu tidak terlepas dari ilmu, kharisma dan kepribadian beliau sebagai sosok pengasuh.

Dengan didirikannya pesantren, respon masyarakat sangat positif. Pertumbuhan yang positif itu dapat dilihat, kalau pada awal mula santrinya hanya 3 orang, maka dua tahun berikutnya sudah menjadi 60 orang. Dengan banyaknya murid atau santri tersebut, maka beliau mendirikan sekolah formal, yaitu tepatnya pada tahun 1951. Sekolah yang dibuka tersebut adalah Madrasah Ibtida'iyah. Pendirian madrasah tersebut tidak terlepas dari dorongan dan saran para Kyai dan pejabat kabupaten Lamongan, misalnya dari K.H. Mustaqim dan Bapak Susminto, seorang Hakim di Lamongan kala itu.

Pengembangan demi pengembangan semakin pesat, dan mendapat respon positif dari masyarakat, sehingga santrinya semakin pesat. Untuk itu perlu disediakan sarana belajar yang memadai pula, bukan hanya pendidikan tingkat dasar (MI), namun juga pendidikan formal yang lebih tinggi yaitu Madrasah Tsanawiyah (dahulu MMP) yang didirikan tahun 1959 dan Madrasah Aliyah (dahulu MMA) yang didirikan sepuluh tahun kemudian yakni pada tahun 1969.

Dari sini kita dapat mengambil pelajaran, bahwa semangat beliau dalam mencerdas-akhlaqkan generasi muda sangat tinggi atau dapat dilihat dari cara beliau berfikir yang menampakkan progresifitas

ide jauh ke depan. Sebagai salah satu buktinya, semenjak tahun 1979 beliau sudah mempunyai ide untuk mendirikan lembaga pendidikan lanjutan pertama dan atas yang bersifat umum (SMP dan SMA), perguruan tinggi, rumah sakit, dan penerbitan. Biar pun pendidikan lembaga umum tersebut belum didirikan hingga beliau kembali ke Rahmatulloh, namun tebaran ide itu masih senantiasa beredar dalam komunitas penerusnya untuk diambil sebagai program pengembangan pesantren pada masa sekarang dan ke depan.

Hingga 20 Januari 1983 saat K.H. Soefyan Abdul Wahab pulang ke Rahmatullah, jumlah murid dan santri Pondok Pesantren Matholi'ul Anwar dengan berbagai unit yang ada yaitu Madrasah Banin Banat, Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah sudah cukup lumayan yaitu lebih 1250 orang. Namun, tidak berarti bahwa dengan wafatnya beliau pengembangan pesantren menjadi stagnan, justru semangat dan cita-cita beliau senantiasa dilanjutkan dengan memegang mata rantai penghargaan terhadap tradisi yang ada dengan terus berusaha mengaktualisasikan, inovatif dan akomodatif terhadap perkembangan baru di sekelilingnya.

Setelah meninggalnya beliau, maka kepemimpinan dilanjutkan oleh K.H. Mahsuli Effendi (sekaligus beliau melanjutkan tugas sebagai kepala sekolah di MA Matholi'ul Anwar) dan putra-putra menantu beliau antara lain Drs. K.H. Masykuri Shodiq, S.H., Drs. K.H. Moh. Taufiq dan Drs. K.H. Saifuddin Zuhri, MA. Selain itu, tentu saja

peran dari Ibu Nyai Hj. Masfiah Soefyan sebagai orang tua yang sangat bijaksana dan pengayom yang baik, serta putri-putri beliau yakni Ny. Hj. Shofiyah Mahsuli, Ny. Dra. Hj. Siti Zaenab Anwar, Ny. Dra. Hj. Siti Djamilah Masykuri, Ny. Hj. Dra. Siti Aisyah Taufiq, dan Ny. Dra. Hj. Khotimah Suryani Saifuddin juga cukup mewarnai dinamika kepemimpinan yang ada. Hampir tidak ada keputusan penting yang di ambil lembaga ini tanpa melalui ijin, restu dan istikharah Ibu Nyai Hj. Masfiah Soefyan.

Formasi kepemimpinan tersebut berkurang sejak tahun 2001, yakni ketika dua putra menantu beliau Kyai Masykuri dan Kyai Saifuddin dipanggil ke Haribaan Yang Maha Kuasa pada tanggal 26 Juni 2001, atau tiga hari sebelum pelaksanaan Haul Kyai Soefyan yang ke XVIII.

K.H. Mahsuli Effendi dalam kepemimpinannya sebagai Kepala MA Matholi'ul Anwar memberikan kemajuan yang signifikan baik dalam perkembangan siswa maupun sarana prasarana. Tiap tahun jumlah siswa baru selalu bertambah, tidak hanya dari daerah sekitar dan Lamongan saja, tetapi juga dari luar daerah bahkan dari luar pulau. Ini menunjukkan bahwa madrasah sudah menjadi tujuan utama masyarakat dalam membentuk akhlak dan keilmuan peserta didik.

KH. Mahsuli Effendi mengabdikan diri di MA Matholi'ul Anwar kurang lebih dari 28 tahun, karena pada hari Kamis Kliwon, tanggal 8 Desember 2011 beliau dipanggil Allah SWT, dan untuk melanjutkan

perjuangan beliau di MA Matholi'ul Anwar, mulai tahun 2012 sampai sekarang kepemimpinan di MA Matholi'ul Anwar diserahkan kepada putra menantu beliau yaitu Drs. H. Khotib, M.Ag.

Seiring dengan perjalanan waktu MA Matholi'ul Anwar telah tumbuh menjadi madrasah yang berkembang dan maju baik siswa maupun sarana yang ada, dan sampai sekarang MA Matholi'ul Anwar sudah meluluskan ± 7000 siswa/siswi.

2. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar

Visi :

Unggul, Religius dan Berdaya Saing

Indikator :

- a. Unggul dalam pengembangan sains, teknologi, seni, olah raga dan imtaq.
- b. Kompeten dalam *vocational skill* dan *society skill*.
- c. Berdaya saing dalam memasuki pendidikan tinggi, dunia kerja maupun berperan aktif dalam kehidupan masyarakat.

Misi Sekolah :

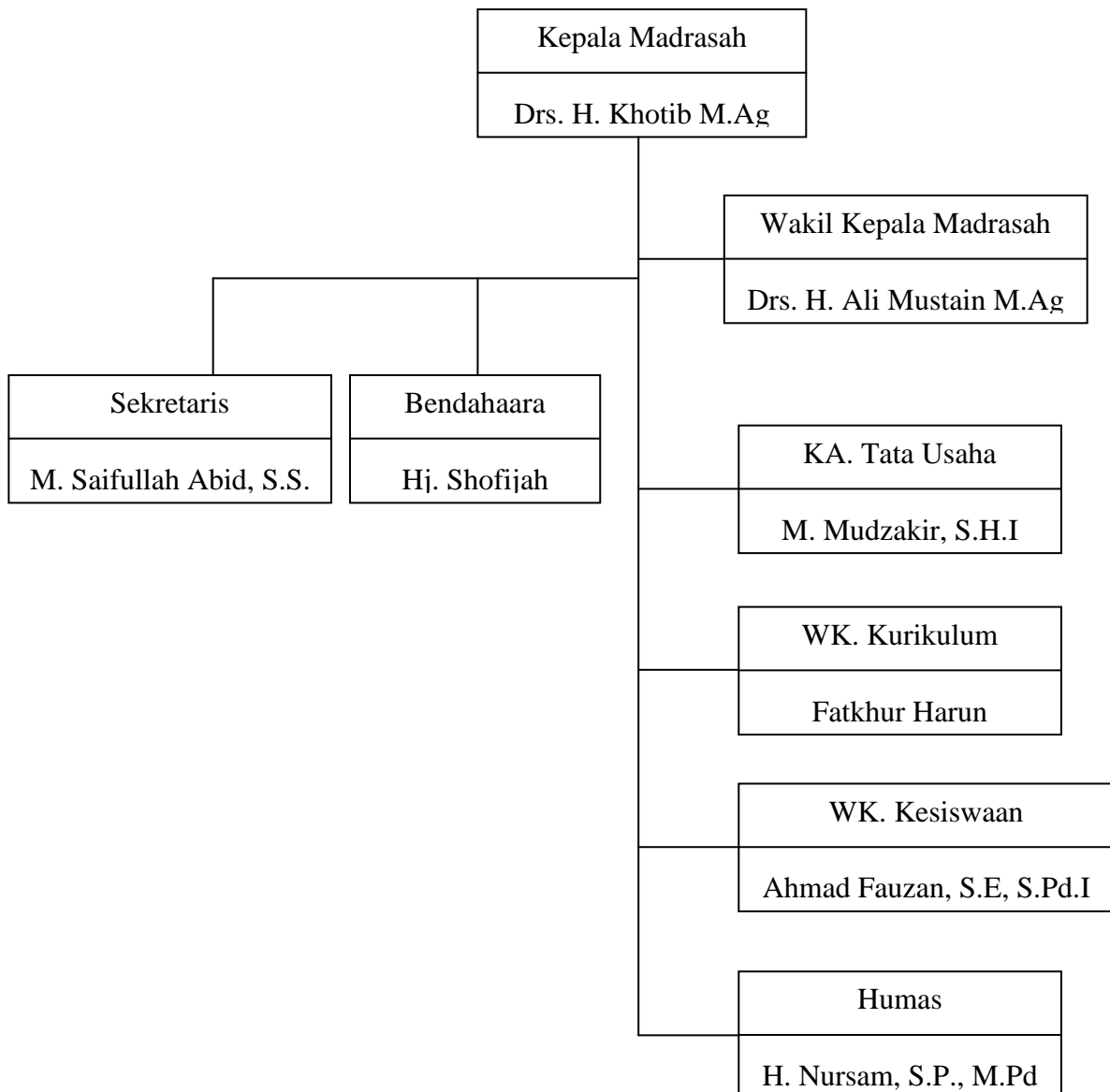
- a. Menyelenggarakan pendidikan Sains, Teknologi, Seni Olah raga dan Imtaq sesuai dengan kebutuhan masyarakat kini dan akan datang.
- b. Mengembangkan kompetensi siswa dalam bidang *Vocational Skill* dan *Society Skill*.

- c. Meningkatkan Daya Saing siswa dalam memasuki dunia pendidikan tinggi, dunia kerja maupun berperan aktif dalam kehidupan masyarakat.

3. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar



STRUKTUR ORGANISASI
MADRASAH ALIYAH MATHOLI'UL ANWAR
Tahun Pelajaran 2013/2014



4. Perkembangan Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar

Untuk perkembangan alhamdulillah kita terus meningkat dan mudah-mudahan lebih baik, kemudian dari jumlah peminat juga terus meningkat, prestasi juga, kita juga bertekad begini pernah juga sekali wali murid siswa kita ini dari kalangan yang tidak mampu, kita ingin mengoptimalkan peran Madrasah Aliyah melewatkan kesempatan mereka mencari ilmu sampai ke perguruan tinggi dengan program bidik misi bertekad memperoleh sebanyak-banyaknya karena kami ingin murid-murid yang tidak mampu ini besok jadi mampu setelah jadi sarjanah bisa merubah nasib merubah rotasi pekerjaan, biasanya tergantung pada sektor pertanian saja, tergantung kepada alam saja, mudah-mudahan besok bisa masuk ke dunia industri.

Dan dari parameter misalnya jumlah murid kalau menurut catatan dan menurut cerita orang-orang dahulu Madrasah Aliyah ini dulu awalnya cuma satu kelas saja, sekarang perkelasnya sudah sampai 12 dan ada 36 kelas.

Lalu dari sisi prestasi alhamdulillah meningkat setiap tahun walaupun peningkatannya belum diukur, namun dilihat dari kasat mata prestasi yang diperoleh oleh Madrasah Aliyah semakin banyak, baik dari segi akademik maupun non akademik.

Contoh terakhir kemarin saja ketika ada KSM, MA Matholi'ul Anwar ikut KSM mulai dari pertama diadakan dari tidak mendapatkan apa-apa sampai kemudian bisa masuk sampai tingkat nasional dan

mendapatkan medali perak. Kemudian tahun berikutnya ikut KSM masuk ke tingkat Jawa Timur tetapi tidak bisa ikut mewakili Jawa Timur.

Bahkan kemarin ikut KSM tingkat Lamongan, kalau tahun lalu cuma satu orang saja, kalau tahun ini sampai tujuh orang yang mendapatkan juara 1, dan lima siswa dapat juara 2.

Dan kegiatan ekstrakurikuler banjari yang dahulu cuma kelompok laki-laki saja sekarang sudah ada kelompok perempuan, dan sering mendapatkan juara. Begitu juga dari bidang olah raga. Dan para siswa yang dapat beasiswa pun semakin meningkat banyak.

Begitu pula dari segi ketenagaan, selalu ditingkatkan baik dari segi kapasitas maupun dari segi jumlah dengan meningkatkan orientasi penyesuaian kemampuan yang dimiliki dengan materi yang sesuai dengan yang diajarkan, dan meningkatkan kemampuan guru. Mereka selalu dimotivasi untuk selalu belajar dan melanjutkan studi, dan mendorong mereka untuk mendapatkan beasiswa S2, dan alhamdulillah tiap tahun kalau ada program beasiswa hampir selalu ikut meskipun ada yang tidak lolos tes beasiswa, para guru sangat bertekad untuk mencarikan dan membantu agar siswa MA Matholi'ul Anwar memperoleh beasiswa sebanyak-banyaknya terutama bagi siswa yang tidak mampu, karena program kami adalah berbeasiswa.

Seiring dengan perjalanan waktu MA Matholi'ul Anwar telah tumbuh menjadi madrasah yang berkembang dan maju, baik siswa

maupun sarana yang ada, dan sampai sekarang MA Matholi'ul Anwar sudah meluluskan ± 7000 siswa/siswi.

Dan banyak prestasi yang telah diraih oleh Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Dan disini peneliti mencantumkan tiga contoh prestasi-prestasi, antara lain :

- a. Pada tanggal 14 januari 2014, Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar menjadi juara 1 tingkat provinsi dalam *English Smart Competition* yang diselenggarakan oleh EDSA Universitas Darul Ulum Lamongan.
- b. Pada tanggal 26 januari 2014, Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar menjadi juara 1 tingkat provinsi dalam olimpiade MIPA III yang diselenggarakan oleh fakultas MIPA Universitas Darul Ulum Lamongan.
- c. Pada tanggal 27 february 2014, Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar menjadi juara 1 tingkat provinsi dalam lomba musikalisasi puisi yang diselenggarakan oleh Universitas Darul Ulum Lamongan.

5. Profil Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar

Drs. H. Khotib, M.Ag. adalah Kepala Madrasah Aliyah Matholiul Anwar yang ke-3 sejak berdirinya madrasah ini pada tahun 1969. Lahir di Malang pada tahun 1969. Menghabiskan masa kecil sampai selesai tingkat MTs di Gondanglegi Malang dan tingkat MA

diselesaikan di Tebuireng Jombang. Jurusan Syariah IKAHA Jombang membawanya menjadi seorang sarjana. Magister Agama diselesaikannya pada tahun 1997 di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dan beliau juga sudah menyelesaikan program Doktorat di IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Drs. H. Khotib, M.Ag mengawali karirnya di dunia pendidikan pada tahun 1995 menjadi Guru di MA Matholi'ul Anwar, di tahun yang sama juga menjadi dosen di UNISDA Lamongan sampai sekarang. Dan pada tahun 2012 diangkat menjadi Kepala MA Matholiul Anwar, menggantikan Al Marhum Al Maghfurulah K.H. Mahsuli Effendi.

B. PENYAJIAN DATA

Dalam penyajian data ini, peneliti akan berusaha menjelaskan kenyataan-kenyataan yang ada dan terjadi di lokasi selama proses penelitian berlangsung, baik melalui wawancara maupun dokumentasi. Hal ini dilakukan dalam rangka menjawab rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti yakni mengenai *Job Analysis* (analisis jabatan) Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar.

Analisis jabatan sangat bermanfaat bagi Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, karena Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar dalam mencari pengganti kepala Madrasah dan perekrutan pegawai menginginkan orang yang benar-benar tepat dan sesuai dengan kualifikasi Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar. Seperti yang dikatakan oleh responden pertama, beliau menuturkan:

“Saya kira analisis jabatan itu sangat bermanfaat ya karena kita menginginkan tidak hanya “nama tanpa makna” yaitu ada orangnya tapi tidak ada pekerjaannya, itu bisa sangat merugikan organisasi atau yayasan. Mungkin tidak sama dengan apa yang ada di buku. Untuk efisiensi jabatan dan pekerjaan, menempatkan orang yang tepat pada tempat atau jabatan yang tepat the right man in the right place. Pemimpin harus mampu melihat potensi-potensi SDM yang berkualitas dan bertanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas roda organisasi.” (R 1. Wawancara pada tanggal 09 Juli 2014)

Analisis jabatan sangat bermanfaat bagi Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar, untuk penempatan calon kepala madrasah dan perekrutan pegawai.

Dalam menganalisis jabatan, yayasan telah menyusun analisis jabatan dengan cara bermusyawarah dengan pimpinan, para guru dan pengurus yayasan. Para anggota rapat akan mengeluarkan pendapat terhadap calon pengisi jabatan yang dibutuhkan, seperti yang dituturkan responden kedua :

“Yaitu dengan cara bermusyawarah dengan pimpinan, para guru dan yayasan. Menggali informasi dari anggota rapat tentang info yang telah diposkan dan diumumkan. Lalu didiskusikan dan dimusyawarahkan bersama, masing-masing anggota rapat akan melontarkan pengalaman dan pengamatannya terhadap calon pengisi jabatan yang bersangkutan, lalu dianalisis bagaimana kapasitasnya, keperdulianya dan kesungguhannya”. (R 2. Wawancara pada tanggal 09 Juli 2014).

Penyusunan analisis jabatan kepala Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar bisa dibilang sangat sederhana, yaitu dengan bermusyawarah. Selanjutnya di analisis datanya, bagaimana kapasitasnya, bagaimana keperdulianya, dan kesungguhannya.

Dalam menganalisis jabatan, yayasan memiliki langkah-langkah analisis jabatan. Seperti yang disebutkan oleh responden ke 1 :

“Menentukan kegunaan analisis jabatan, mencari dan mengumpulkan data dari para guru dan pengurus yayasan, musyawarah bersama, karena keputusan tetap ditangan yayasan”.
(R 2. Wawancara pada tanggal 10 Juli 2014).

Penuturan responden pertama tentang langkah-langkah analisis jabatan didukung oleh pemaparan responden ke dua :

“Mengumpulkan data dari orang-orang yang dikenal, dari para guru, dari yayasan dan komite, menyiapkan uraian jabatan, menyiapkan spesifikasi jabatan, dan yang paling penting kecintaannya pada Madrasah Aliyah.”

Jadi langkah-langkah analisis jabatan yang dilaksanakan oleh yayasan seperti :

1. Mengkaji organisasi secara keseluruhan dan kesesuaian tiap jabatan
(Analisis jabatan dimulai dengan mengkaji organisasi secara keseluruhan dan kesesuaian pada tiap-tiap jabatan).
2. Menentukan bagaimana informasi analisis jabatan akan digunakan
(Yayasan menentukan bagaimana informasi analisis jabatan akan digunakan).
3. Memilih jabatan-jabatan yang akan dianalisis
(Memilih dan menentukan menggunakan teknik-teknik analisis jabatan, teknik-teknik tersebut digunakan untuk mengumpulkan data tentang karakteristik jabatan).

4. Mengumpulkan data dengan teknik analisis jabatan tertentu
(Mencari dan mengumpulkan informasi (data) dengan teknik analisis yang telah ditentukan, misalnya dengan cara *interview*, catatan karyawan atau dengan cara metode lain).
5. Menyiapkan uraian jabatan
(Dari data yang telah dikumpulkan, maka yayasan menyiapkan uraian-uraian pekerjaan untuk calon pengisi jabatan).
6. Menyiapkan spesifikasi jabatan
(Merating syarat-syarat standar jabatan yang harus dipenuhi oleh pengisi jabatan).

Uraian pekerjaan untuk jabatan kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar menerangkan kewajiban-kewajiban dan kondisi kerja jabatan kepala Madrasah. Responden pertama menuturkan tentang keterangan-keterangan yang tertulis sebagai berikut :

“Untuk uraian pekerjaan Kepala Madrasah di Madrasah ini ya menerangkan kewajiban dan kondisi kepala Madrasah, seperti mengatur terselenggaranya pendidikan dan pengajaran, terus urusan kepegawaian, urusan keuangan madrasah, terselenggaranya urusan asrama, serta mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa, terus hubungan orang tua siswa dan masyarakat, dan mengendalikan pelaksanaan seluruh kegiatan di Madrasah, seingat saya ya begitu mbak”. (R 1 Wawancara pada tanggal 09 Juli 2014)

Dari hasil wawancara ini, peneliti mencoba mengkombinasikan dengan responden ke dua, beliau memaparkan sebagai berikut:

“Sampean bisa lihat di papan kantor Madrasah, uraian pekerjaan kepala Madrasah itu mengatur penyelenggaraan urusan TU madrasah, urusan sarana dan pra sarana, urusan rumah tangga Madrasah, urusan perpustakaan dan laboratorium, membangun

hubungan dengan wali murid, dengan orang luar, melaksanakan tugas-tugas yang diberikan atasan". (R 2. Wawancara pada tanggal 10 Juli 2014

Dari data-data tersebut dapat dijelaskan bahwa uraian pekerjaan (jabatan) untuk jabatan Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar seperti:

1. Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran
(Kepala Madrasah harus bisa mengatur dan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran).
2. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha Madrasah
(Kepala Madrasah harus mampu mengatur dan membina penyelenggaraan urusan ketata usahaan).
3. Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
(Membagi tugas dan mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian).
4. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan Madrasah
(Mengatur dan mengontrol penyelenggaraan urusan keuangan, baik pengeluaran maupun pemasukan).
5. Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan Madrasah
(Mengatur dan mengkoordinir penyelenggaraan urusan sarana dan prasarana Madrasah).
6. Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga Madrasah

(Mengatur dan membina urusan rumah tangga Madrasah dengan baik).

7. Mengatur penyelenggaraan urusan asrama

(Menyediakan dan mengatur pelaksanaan urusan asrama atau pesantren).

8. Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan laboratorium

(Mengatur dan mengelola perpustakaan, laboratorium dan sarana belajar lain).

9. Mengatur pembinaan kesiswaan

(Mengatur dan membina urusan kesiswaan).

10. Mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa

(Kepala Madrasah sebagai panutan harus bisa mengatur dan menjalin hubungan dengan pimpinan, para guru, dan siswa)

11. Mengatur hubungan antara orang tua siswa dan masyarakat

(Sebagai seorang pemimpin harus menjalin hubungan dengan baik dengan para orang tua siswa dan masyarakat).

12. Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di Madrasah

(Kepala Madrasah harus mengatur dan mengendalikan seluruh kegiatan yang ada di madrasah, misalnya kegiatan rapat, OSIS, pramuka, dan lain-lain).

13. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

(Selain melakukan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan, kepala Madrasah juga harus melakukan tugas lain yang diberikan oleh atasan).

Spesifikasi jabatan menunjukkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelaksana pekerjaan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Spesifikasi jabatan (pekerjaan) Kepala Madrasah yang disusun oleh yayasan diharapkan agar Kepala Madrasah mampu melaksanakan kewajibannya, melaksanakan tanggung jawabnya, dan mampu bekerja dengan bawahannya. Sesuai dengan penuturan responden pertama :

“Ketetapan Madrasah untuk persyaratan job spesifikasi Kepala Madrasah harus mampu melaksanakan kewajibannya, melaksanakan tanggung jawabnya, dan mampu bekerja dengan bawahannya, pernah menjadi wakil Kepala Madrasah, faktor umur (maksimal 56 tahun), mengontrol para guru, mengendalikan sistem manajemen mutu, memberi teguran atau peringatan bagi guru dan pegawai yang melanggar disiplin dan tata tertib, pandai administrasi, pandai melobi”. (R 1. Wawancara pada tanggal 31 Juli 2014)

Dari penuturan responden pertama juga dibenarkan oleh responden ke dua :

“Mengawasi dan mengontrol para guru, pegawai beserta staff, tegas, mengangkat dan memberhentikan pegawai dan karyawan, bisa beradministrasi, memberi teguran dan sanksi bagi guru dan pegawai yang melanggar dan tata tertib”. (R 2. Wawancara pada tanggal 10 Juli 2014)

Dari penuturan diatas dapat disimpulkan bahwasanya spesifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh Kepala Madrasah sebagai berikut :

1. Kepala madrasah harus mampu melaksanakan kewajibannya

2. Melaksanakan tanggung jawabnya
3. Mampu bekerja dengan bawahannya
4. Mengontrol para guru, pegawai beserta staff
5. Mengendalikan sistem manajemen mutu
6. Mengangkat dan memberhentikan pegawai dan karyawan
7. Pernah menjadi wakil Kepala Madrasah
8. Pernah menjadi kurikulum
9. Pandai administrasi
10. Pandai melobi
11. Faktor umur
12. Tegas
13. Memberi teguran dan sanksi bagi guru dan pegawai yang melanggar disiplin dan tata tertib

Pada saat penulis menemui responden pertama, penulis menanyakan tentang kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah, beliau memaparkan :

“Syaratnya ya dia pernah menjadi kurikulum, pernah menjadi wakil kepala sekolah, berstatus sebagai guru Madrasah Aliyah, punya etos kerja yang tinggi, tegas tapi lugas, religius dan sesuai dengan ideologi yayasan, kalau yayan aliran NU ya kepala Madrasah nya harus NU kalau Muhammadiyah ya juga harus Muhammadiyah, punya jiwa kepemimpinan, jiwa kewirausahaan, pada waktu diangkat menjadi kepala madrasah usia maksimal 56 tahun, dan juga harus kaya, kepala sekolah itu harus kaya kalau kepala sekolah nggak kaya ya kacau. Kepala sekolah kere lak yo maren, kere gak opo-opo tapi semua syarat itu ada dalam dirinya.” (R 1. Wawancara pada tanggal 31 Juli 2014)

Pada saat penulis mengkonfirmasi penuturan diatas kepada responden ke dua, beliau menjawab :

“Sebenarnya itu ketentuan dan kebijakan dari yayasan, tapi sepengetahuan saya syaratnya secara umum (normatif), berstatus sebagai guru Madrasah Aliyah, punya etos kerja yang tinggi, punya jiwa kepemimpinan, jiwa kewirausahaan, dan saya kira yang terakhir ini yang paling cocok dengan saya yaitu punya jiwa kewirausahaan, kalau yang lain saya kira kurang cocok dengan saya, menjalin hubungan dan kerjasama dengan orang luar” (R 2 Wawancara pada tanggal 31 Juli 2014)

Dari hasil wawancara dan penggalian data tersebut dapat disimpulkan bahwa kualifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh kepala Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar sebagai berikut:

1. Pernah mengelola kurikulum
(Pernah mengelola dan punya pengalaman di bidang kurikulum).
2. Pernah menjadi wakil kepala sekolah
(Sebelum seseorang menjadi kepala sekolah, ia harus pernah menjadi wakil kepala sekolah, untuk mengetahui apa saja tugas, tanggung jawab, kewajiban seorang kepala Madrasah).
3. Berstatus sebagai guru Madrasah Aliyah
(Kepala Madrasah harus berasal dari Madrasah itu sendiri, tidak boleh dari Madrasah lain).
4. Punya etos kerja yang tinggi
(Sebagai kepala Madrasah harus punya etos kerja yang tinggi dan bagus, agar menjadi contoh bagi bawahan dan para siswa).

5. Religius dan sesuai dengan ideologi yayasan
(Religius tidak disimbolkan dari fisik atau pakaiannya, melainkan dari hati dan jiwanya. Dan sesuai dengan ideologi yayasan).
6. Punya jiwa kepemimpinan
(Seorang pemimpin harus punya jiwa kepemimpinan).
7. Punya jiwa kewirausahaan
(Seorang pemimpin tidak hanya mempunyai jiwa kepemimpinan tapi juga punya jiwa kewirausahaan, supaya menjadi contoh bawahannya).
8. Tegas tapi lugas
(Seorang pemimpin harus tegas, dalam mengambil keputusan, menghadapi bawahan dan lain-lain).
9. Faktor umur
(Pada waktu diangkat menjadi kepala madrasah usia maksimal 56 tahun).
10. Harus kaya
(Kepala sekolah harus kaya, ataupun tidak kaya tidak apa-apa, asalkan memenuhi syarat sebagai kepala Madrasah. Sebaiknya jangan memilih seorang pemimpin yang cinta uang).

C. ANALISIS DATA

Analisis data seperti yang terungkap pada metodologi penelitian merupakan tahapan, pengecekan, dan pengkonfirmasi, sehingga

menghasilkan pemahaman data yang diperoleh dari lokasi penelitian. Kemudian dianalisis dalam bentuk kalimat dan dihubungkan pada rumusan masalah.

Bagian ini berisi paparan tentang argumentasi teoritis terhadap hasil penelitian.

Dalam tahap ini peneliti mengambil masalah tentang *Job Analysis* Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Lamongan. Untuk itu dalam analisis data ini peneliti menganalisis temuan data dilapangan.

M Manullang dan Marihot Manullang memberikan pengertian *Job analysis* sebagai suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan, sehingga dari uraian pekerjaan tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dinilai jabatan itu guna suatu keperluan.⁵³

Analisis jabatan bermanfaat untuk penarikan pegawai dan memecahkan salah satu masalah kepegawaian yang terkait dengan tugas yang harus dilaksanakan. Sirait menyebutkan ada beberapa manfaat dalam analisis jabatan, yaitu :

1. Digunakan untuk menyusun uraian jabatan (*job description*).
2. Digunakan untuk menyusun spesifikasi jabatan (*job classification*).
3. Sebagai penetapan standar pencapaian hasil kerja (*job performance standard*).
4. Sebagai penetapan materi latihan pegawai.
5. Sebagai penempatan pegawai dalam suatu jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan.
6. Sebagai bahan penciptaan rencana pengembangan potensi dan kemampuan pegawai.

⁵³ M Manullang, Marihot Manullang, 2008, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, hal. 38.

7. Sebagai penetapan imbalan bagi pemegang jabatan.⁵⁴

Di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, analisis jabatan sangat bermanfaat untuk penempatan calon kepala Madrasah dan perekrutan pegawai. Ini sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh responden pertama, yaitu:

“Saya kira analisis jabatan itu sangat bermanfaat karena kita menginginkan tidak hanya “nama tanpa makna” yaitu ada orangnya tapi tidak ada pekerjaannya, itu bisa sangat merugikan organisasi atau yayasan. Mungkin tidak sama dengan apa yang ada di buku. manfaatnya antara lain untuk seleksi dan penempatan karyawan, untuk menilai kinerja atau pelaksanaan kinerja.” (R 1. Wawancara pada 09 Juli 2014)

Menurut saya manfaat analisa jabatan di Madrasah Aliyah yang ditunjukkan oleh pemaparan dari responden selaras dengan apa yang ada di teori.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira, terdapat beberapa langkah-langkah dalam menyusun analisis jabatan :

1. Menentukan maksud pelaksanaan analisis pekerjaan
2. Mengidentifikasi pekerjaan yang dianalisis
3. Menjelaskan proses kepada karyawan dan menentukan tingkat keterlibatannya
4. Menentukan metode dan pelaksanaan pengumpulan data informasi analisis pekerjaan
5. Memproses informasi analisis pekerjaan
6. *Me-review* dan memperbaharui data.⁵⁵

Dalam hal ini yayasan menyusun analisis jabatan dengan cara bermusyawarah dengan pimpinan, para guru dan pengurus yayasan. Para

⁵⁴ Justine T Sirait, 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT Gramedia, Jakarta, hal. 47.

⁵⁵ Tb. Sjafrri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor, hal 43-44.

anggota rapat mengeluarkan pendapat terhadap calon pengisi jabatan yang dibutuhkan. Langkah-langkah analisis yang digunakan yayasan terdiri dari:

1. Mengkaji organisasi secara keseluruhan dan kesesuaian tiap jabatan
2. Menentukan bagaimana informasi analisis jabatan akan digunakan
3. Memilih jabatan-jabatan yang akan dianalisis
4. Mengumpulkan data dengan teknik analisis jabatan tertentu
5. Menyiapkan uraian jabatan
6. Menyiapkan spesifikasi jabatan

Langkah-langkah analisa jabatan yang digunakan oleh yayasan sudah sesuai dengan yang dipaparkan oleh Sjafrri Mangkuprawira meskipun langkah-langkah analisa jabatan tersebut tidak secara keseluruhan.

Menurut Sjafrri Mangkuprawira uraian jabatan (*job description*) adalah:

“Menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja, dan kegiatan pekerjaan utama. Uraian pekerjaan beragam dalam hal tingkat kerincian isi. Namun, beberapa komponen sebenarnya terdapat pada setiap uraian pekerjaan”.

Antara teori yang ada di atas dengan kenyataan yang berada di lapangan, hal ini diterapkan di Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar, seperti menerangkan kewajiban-kewajiban dan kondisi kerja jabatan kepala Madrasah, seperti yang dituturkan oleh responden pertama.

“Untuk uraian pekerjaan Kepala Madrasah di Madrasah ini ya menerangkan kewajiban dan kondisi kepala Madrasah, seperti mengatur terselenggaranya pendidikan dan pengajaran, terus urusan kepegawaian, urusan keuangan madrasah, terselenggaranya urusan asrama, serta mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa, terus hubungan orang tua siswa dan masyarakat, dan mengendalikan pelaksanaan seluruh kegiatan di Madrasah, seingat saya ya begitu mbak”. (R 1 Wawancara pada tanggal 09 Juli 2014)

Uraian pekerjaan di Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar sangat kompleks, yaitu mencakup semua bagian yang ada di yayasan, seperti mengatur terselenggaranya pendidikan dan pengajaran, urusan kepegawaian, urusan keuangan madrasah, penyelenggaraan urusan asrama, serta mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa, mengatur dan menjalin hubungan orang tua siswa dan masyarakat, dan mengendalikan pelaksanaan seluruh kegiatan di Madrasah.

Menurut M Manullang keterangan-keterangan yang tertulis dalam *job description* meliputi dua hal yaitu:⁵⁶

1. Sifat pekerjaan yang bersangkutan dan
2. Tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan itu.

Uraian pekerjaan (*job description*) untuk jabatan kepala madrasah di Madrasah Aliyah Matholi’ul Anwar seperti:

1. Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran
2. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha Madrasah
3. Mengatur penyelenggaraan urusan kepegawaian
4. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan Madrasah

⁵⁶ M. Manullang, 2001, *Manajemen Personalia*, Gadjadarda University Press, Yogyakarta, hal. 46.

5. Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan Madrasah
6. Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga Madrasah
7. Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
8. Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan laboratorium
9. Mengatur pembinaan kesiswaan
10. Mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa
11. Mengatur hubungan antara orang tua siswa dan masyarakat
12. Melakukan pengendalian pelaksanaan seluruh kegiatan di Madrasah
13. Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.

Antara teori di atas dengan yang ada di lapangan nampaknya hanya sifat pekerjaan yang bersangkutan mendapatkan perhatian dan penanganan khusus dari Madrasah.

Menurut Moh Agus Tulus Spesifikasi pekerjaan (*Job Specification*) menunjukkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pelaksana pekerjaan sebagaimana diharapkan agar mereka ini mampu melaksanakan kewajibannya, mampu melaksanakan tanggung jawabnya dan mampu bekerja dengan bawahannya.⁵⁷

⁵⁷ Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen SDM*, Cetak ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 45.

Menurut Moh Agus Tulus, Spesifikasi pekerjaan (*Job Specification*) faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun analisis jabatan antara lain:

1. Fisik
2. Perolehan tambahan
3. Kecerdasan umum
4. Bakat-bakat khusus
5. Minat
6. Pembawaan
7. Keadaan⁵⁸

Dalam menyusun analisis jabatan kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, yayasan mempunyai rincian spesifikasi jabatan (*Job specification*) kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, sebagai berikut:

1. Pernah menjadi kurikulum
2. Pernah menjadi wakil kepala sekolah
3. Berstatus sebagai guru Madrasah Aliyah
4. Punya etos kerja yang tinggi
5. Religius dan sesuai dengan ideologi yayasan
6. Punya jiwa kepemimpinan
7. Punya jiwa kewirausahaan
8. Tegas tapi lugas
9. Faktor umur (pada waktu diangkat menjadi kepala madrasah usia maksimal 56 tahun)
10. Harus kaya

⁵⁸ Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen SDM*, Cetakan ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 46-47.

Jadi penerapan spesifikasi jabatan kepala Madrasah pada yayasan Matholi'ul Anwar pada kenyataannya adalah sesuai dengan teori yang sebagaimana dituturkan oleh responden pertama.

“ketetapan Madrasah untuk persyaratan job spesifikasi Kepala madrasah harus mampu melaksanakan kewajibannya, melaksanakan tanggung jawabnya, dan mampu bekerja dengan bawahannya, pernah menjadi wakil kepala madrasah, faktor umur (maksimal 56 tahun), mengontrol para guru, mengendalikan sistem manajemen mutu, memberi teguran atau peringatan bagi guru dan pegawai yang melanggar disiplin dan tata tertib, pandai administrasi, pandai melobi”. (R 1. Wawancara pada tanggal 31 Juli 2014)