PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MELALUI KUALIFIKASI JABATAN DI SEKSI PENDIDIKAN MADRASAH KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S. Sos)

Oleh :
Wildatul Aluf
B94215042

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
JURUSAN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2019

PERNYATAAN

PERTANGGUNG JAWABAN OTENTISITAS PENULISAN SKRIPSI

Bismillahirrohmanirrahim..

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama	: Wildatul Aluf
Nomor Induk Mahassiwa	: B94215042
Fakultas/Jurusan	: Dakwah Komunikasi/ Manajemen Dakwah
Alamat	: Janti Ketah, Suboh, Situbondo, Jawa Timur

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.
2. Skripsi ini benar-benar hasil karya saya secara mandiri dan bukan hasil plagiasi atas karya orang lain.
3. Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini sebagai hasil plagiasi. saya akan bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang terjadi.

Surabaya, 25 Februari 2019

Yang Menyatakan

Wildatul Aluf
B94215042

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Bambang Subandi, M.Ag

NIP : 197403032000031001

Menyatakan, bahwa skripsi yang berjudul "PENEMPATAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MELALUI KUALIFIKASI JABATAN DI SEKSI PENDIDKAN MADRASAH KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SURABAYA" oleh:

Nama : Wildatul Aluf

NIM : B94215042

telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.

Surabaya, 25 Februairi 2019

Dosen Pembimbing

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Wildatul Aluf telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Surabaya, 01 April 2019
Mengesahkan,
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Fakultas Dakwah Komunikasi
Dekan,

Dr. H. Abd. Halim M.Ag
NIP. 19630725 199103 1 003

Penguji I,

Bambang Subandi, M. Ag
NIP. 19740303 200003 1 001

Penguji II,

Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 19621214 199303 1 002

Penguji III,

Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP. 19751230 200312 1 001

Penguji IV,

Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 19791214 201101 1 005

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Wildatul Aluf
NIM : B94215042
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : aluff4@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Penempatan Aparatur Sipil Negara Sipil (ASN) Melalui Kualifikasi Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 10 April 2019
Penulis

(Wildatul Aluf)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Wildatul Aluf (B94215042), 2019. Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kualifikasi Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Skripsi ini merupakan hasil penelitian kualitatif yang bertujuan menjawab dua pertanyaan. *Pertama*, apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan Aparatur Sipil Negara Sipil (ASN) dalam jabatan pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama Kota Surabaya? *Kedua*, apa saja kualifikasi yang dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama Kota Surabaya?. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan informan. Informan dalam penelitian ini ada enam Pegawai Negeri Sipil di kantor Kementerian Agama kota Surabaya. Dalam tehnik validasi data, peneliti menggunakan tringualisasi. Pada tehnik analisis data, peneliti menggunakan reduksi data yang terdiri dari deskripsi, coding, dan kategorisasi. Setelah itu, peneliti menarik kesimpulan dari data yang telah dianalissis. Hasil penelitian menunjukan, bahwa terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penempatan pegawai pada jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah. Faktor-faktor penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah adalah faktor prestasi akademis, faktor pengalaman, faktor kesehatan fisik mental, dan faktor usia. Selain itu, setiap jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah memiliki kualifikasi yang perlu dimiliki oleh pegawai. Kualifikasi tersebut adalah kualifikasi akademis, teknisi, dan profesionalisme. Di Seksi Pendidikan Madrasah memiliki delapan jabatan. Delapan jabatan tersebut adalah Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Penyusunan Bahan Pembinaan, Pengembangan Kelembagaan, Pengevalusian Pengawas, Pengembangan Potensi siswa, Pengevaluasian Akademik, Pengembangan Kurikulum, dan Pengembangan tenaga kependidikan.

Kata kunci: Penempatan Pegawai, Kualifikasi Jabatan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM i
PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI iii
MOTTO iv
PERSEMBAHAN v
PERNYATAAN OTENTISITATAS SKRIPSI vi
PERNYATAAN PUBLIKASI SKRIPSI vii
ABSTRAK viii
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI xi
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR xiv

BAB 1 : PENDAHULUAN 1
A. Konteks Teori 1
B. Rumusan Masalah 10
C. Tujuan Penelitian 11
D. Manfaat Penelitian 11
E. Definisi Konsep 12
F. Sistematika Pembahasan 13

BAB II : KAJIAN TEORITIK 16
A. Penelitian Terdahulu yang Relavan 16
B. Kerangka Teori 21
1. Penempatan Pegawai 21
a. Pengertian Penempatan Pegawai 21
b. Kriteria-kriteria Penempatan Pegawai 22
1) Pengetahuan 23
2) Kemampuan 23
3) Sikap 24
c. Faktor-faktor Penempatan Pegawai 24
1) Faktor-faktor Prestasi Akademik 24
2) Faktor Pengalaman 25
3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Faktor Status Perkawinan.....26
5) Faktor Usia.....26
d. Bentuk-Bentuk Penempatan Pegawai.....26
1) Penempatan Pegawai Baru.....26
2) Penempatan Peagawai Lama.....27
e. Prosedur Penempatan Pegawai.....29
f. Akibat Kesalahan Penempatan Pegawai.....29
2. Kualifikasi Jabatan.....31
a. Pengertian Kualifikasi Jabatan.....31
b. Penyajian dalam Kualifikasi Jabatan.....35
c. Macam-macam Kualifikasi Jabatan.....35
1) Kualifikasi Akademis.....35
2) Kualifikasi Teknisi.....36
3) Kualifikasi Profesionalisme.....36
d. Manfaat Kualifikasi Jabatan.....36
e. Prinsip-prinsip Kualifikasi Jabatan.....36
C. Kajian Teoritik Perspektif Islam.....39

BAB III: METODE PENELITIAN.....45
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....45
B. Lokasi Penelitian.....46
C. Jenis dan Sumber Data.....48
1. Jenis Data.....48
a. Data Primer.....48
b. Data Sekunder.....49
2. Sumber Data.....49
a. Informan.....50
b. Dokumentasi.....50
D. Tahap-tahap Penelitian.....50
E. Tehnik Pengumpulan Data.....52
F. Tehnik Validitas Data.....54

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

G. Tehnik Analisis Data 55

BAB IV : HASIL PENELITIAN 57

A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....57

B. Penyajian Data 63

C. Analisis Data.....98

BAB V : PENUTUP 107

A. Kesimpulan.....108

B. Saran dan Rekomendasi 108

C. Keterbatasan Penelitian.....109

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....20

Gambar 2.2 Kerangka Penelitian 39

Gambar 3.1 *Maps* Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya 47

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Pendma.....63

Tabel 4.2 Mekanisme Pengisian Jabatan di Seksi Pendidikan Madrash Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya 98

Tabel 5.1 Hasil Kualifikasi Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Surabaya.....110

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Teori

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses peningkatan kualitas dan kemampuan manusia. Hal ini berguna untuk pembangunan dalam mencapai tujuan organisasi. Pembangunan organisasi dapat dilakukan dengan perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Dari hal tersebut, organisasi dituntut lebih proaktif dalam meningkatan kualitas anggotanya. Selain itu, organisasi perlu menstimulasi pegawai, agar melaksanakan tugasnya dengan baik yang sesuai di bidangnya masing-masing.

Dalam menghasilkan sumber daya manusia, oganisasi perlu melakukan suatu perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia akan menentukan penempatan pegawai dalam pekerjaan yang ada di organisasi. Jika organisasi merencanakan penempatan pegawai dengan tepat, maka organisasi akan mendapatkan pegawai yang sesuai dengan keinginan organisasi. Selain itu, keberhasilan dalam penempatan terletak pada ketepatan dalam menempatkan pegawai. Penempatan pegawai perlu dijalankan dengan tepat, karena hal tersebut akan berpengaruh pada prestasi kerja.

Penempatan pegawai merupakan kegiatan yang menentukan tercapainya tujuan organisasi, karena penempatan pegawai yang tepat akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya, setiap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan organisasi, begitu juga penempatan pegawai. Dalam menempatkan pegawai, organisasi perlu ilmu manajemen. Jika manajemen dijalankan oleh organisasi dengan baik, maka pencapain tujuan organisasi akan tercapai dengan baik.[1]

Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terkait dengan pencapaian tujuan. Fungsi-fungsi manajemen adalah perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pengarahan *(actuating)*, pengendalian *(controling)*.[2] Dalam menempatkan pegawai di jabatan, organisasi perlu menetapkan kualifikasi jabatan yang diperlukan. Kualifikasi digunakan agar pegawai berada diposisi sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Jika manajer ingin menentukan kualifikasi, maka manajer perlu melakukan fungsi pengorganisasian *(organizing)*. Schermerhorn dalam kutipan Zakiyudin mengatakan, bahwa pengorganisasian adalah proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja kearah tujuan bersama.[3] Hal tersebut berfungsi agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dapat disatukan dan diarahkan pada pencapaian tujuan.

Pengorganisasian meliputi kegiatan pembagian pekerjaan, menugaskan anggota organisasi, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikan upaya-upaya yang ditempuh oleh organisasi.[4] Melaksanakan fungsi pengorganisasian akan meningkatkan efesiensi dan

---

[1] Winardi, *Pencapaian Keputusan Dalam Bidang Manajemen*, (Bandung: CV Sinar Baru, 2011), hlm. 34
[2] P. Siangian, Sondang. *Fungsi-fungsi Manajerial*, Cet; IV, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), hlm. 23
[3] Ais, Zakiyudin, *Teori dan Praktek Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), hlm. 3
[4] Ismail, Solihin, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara, 2009), hlm.16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aktifitas organisasi. Sebagaimana dijelaskan di dalam Al-Quran Surah Ash Shaff ayat 4, yang berbunyi:[5]

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَٰنٌ مَّرْصُوصٌ (٤)

> Artinya: *sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang terang, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (QS. Ash Shaff: 4)*

Ayat di atas menjelaskan tentang kandungan manfaat serta konsep-konsep dalam berorganisasi. Ayat ini juga menjelaskan, bahwa bekerja dalam sebuah barisan yang teratur akan membuat pekerjaan tersebut menjadi efesien. Dalam surat ini, terdapat lima konsep besar yang perlu ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh.[6] *Pertama,* kesesuaian konsep dalam pelaksanaan organisasi. *Kedua,* solidaritas tim. *Ketiga,* ketetapan pengukuran dan mengetahui kekuatan dan tantangan. *Keempat,* konsep sesungguhnya dalam bekerja dan berjuang. *Kelima,* memiliki kader yang militan (kader yang solid).

Seorang muslim perlu berpedoman kepada Al-Quran. Ajaran Al-Quran bersifat *syumul* (sempurna). Sifat *syumul* (sempurna) adalah pedoman dari semua bidang, termasuk dalam berorganisasai. Setiap organisasi mempunyai berbagai tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Hal tersebut berguna untuk mendukung produktivitas dan aktivitas organisasi, sehingga sumber daya

[5] Lajnah Pentashih Mushaf Al-Quran Departemen Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al-Quran,* (Jakarta: CV Madinatul Ilmi, 2010), hlm. 551
[6] http://fhacink.blogspot.com/2010/10/ayat-ayat.html/m=1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia yang kompeten dan berkualitas sangat dibutuhkan organisasi. Sebagaimana dijelaskan dalam Al-Quran Q.s Al-Jatsiyah ayat 13:[7]

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ (١٣)

Artinya: *Dan dia menundukan untukmu apa yang ada dilangit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripadaNya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir. (Qs. Al-Jatsiyah: 13)*

Ayat di atas menjelaskan, bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh *resources* yang ada di muka bumi. Pada dasarnya, seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia.[8] Oleh kerena itu, sumber daya alam perlu dikelola dengan benar. Dalam hal ini, manusia berperan penting untuk mengelola sumber daya alam yang ada. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik, manusia memerlukan ilmu untuk menopong pemberdayaan dan optimalisasi.

Jika manusia mampu mengamalkan ilmu yang dimiliki, maka sumber daya manusia dapat teroptimalkan dengan baik. Pengayaan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu keharusan dalam Islam. Hal tersebut untuk memenuhi penempatan sumber daya manusia sesuai dengan jabatan yang diembannya. Seorang pegawai perlu mengetahui pekerjaan yang

[7] Lajnah Pentashih Mushaf Al-Quran Departemen Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al-Quran*, (Jakarta: CV MAdinatul Ilmi, 2010), hlm. 499
[8] http;//id.noblequran.org/quran/surah-al-jasiyah/ayat-13/

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikerjakannya. Dengan berbakal ilmu, seorang pegawai akan mudah menyelesaikan pekerjaan dan mendapatkan prestasi yang memuaskan.

Kegiatan pertama dalam manajemen adalah mendapatkan orang-orang untuk mengisi organisasi. Dalam organisasi, setiap pemimpin perlu mengetahui kualifikasi tugas serta ciri-ciri atau persyaratan dalam mengisi jabatan tersebut. Penempatan pegawai dengan tepat merupakan kegiatan manajemen. Hal tersebut bertujuan supaya pegawai dapat berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan. Selain itu, tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Kualifikasi jabatan merupakan hal-hal yang dapat dijadikan ukuran, bahwa seseorang perlu memiliki kompetensi yang disyaratkan.[9] Adanya ukuran kualifikasi jabatan di organisasi, manajer akan mudah dalam menempatkan pegawai di dalam sebuah jabatan. Tujuan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan orang yang tepat dalam sebuah jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.[10] Memoria dalam kutipan Kaswan mengatakan, bahwa penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pegawai, agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekruitmen, kualifikasi jabatan, dan kebutuhan

[9] Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusi,* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), hlm. 61
[10] Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia,* (Jakarta: Gunung Agung, 1998), hlm. 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pribadi.[11] Penempatan pegawai merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan. Jika pegawai mampu mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan, maka pegawai lebih mudah dalam mencetak prestasi kerja dengan baik.

Hal tersebut merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai. Dengan demikian, melaksanakannya perlu memperhatikan prinsip efesiensi. Efesiensi adalah kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan jabatan yang akan ditempati oleh pegawai.[12] Sebagaimana pendapat Milkovich dalam kutipan Kaswan menerangkan, bahwa penempatan pegawai dari dalam dan orientasi pelatihan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada secara ajeg, mereka perlu memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efesiensi (kesesuaian optimal antara *skill* dan tuntutan) dengan keadilan (mempersespsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).[13] Berdasarkan hal tersebut penempatan pegawai perlu menyesuaikan antara *skill* yang dimiliki pegawai dengan pekerjaannya.

Penulis mendapatkan informasi dan hal unik mengenai penempatan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Informasi tersebut diperoleh dari salah salah satu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Pegawai tersebut bernama Bapak Aan. Bapak Aan menjabat sebagai Analisis Jabatan di Unit kepegawaian pada

---

[11] Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (cetakan pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu 2012), hlm. 87
[12] Manullang, *Manajemen Personalia,* (Edisi Revisi, Jakarta: Galia Indonesia, 1981), hlm. 23
[13] Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (cetakan pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 91

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Bapak Aan mengatakan bahwa, pada saat ini belum ada kebijakan penempatan yang baku dan tertulis, terutama yang berkaitan dengan penempatan pegawai. Penempatan pegawai perlu mempertimbangkan kemampuan dan beban jabatan karena, beberapa kriteria perlu dipenuhi oleh calon pegawai. Kriteria tersebut antara lain adalah keterampilan (*skill*) kemampuan (*ability*) dan pengetahuan (*knowledg*). Selain itu, peneliti juga mendapatkan informasi dari beberapa informan, bahwa kualifikasi akademik yang dimiliki di Seksi Pendidikan Madrasah tidak sesuai dengan tugas yang dijalankannya.

Berdasarkan hal tersebut, fokus ini menjadi pilihan peneliti untuk menciptakan sumberdaya yang produktif dalam penempatan pegawai melalui kualifikasi jabatan. Keahlian pegawai dalam melaksanakan proses kinerja seringkali diremehkan oleh manajer. Seorang manajer atau pimpinan perlu tahu bagaimana menempatkan pegawai dalam sebuah jabatan. Jika manajer menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, maka hal tersebut akan tercipta sumber daya manusia yang berkualiatas. Kesesuaian antara kualifikasi jabatan dengan keahlian pegawai akan mempermudah mengukur hasil kerja pegawai. Oleh karena itu, setiap tenaga kerja perlu mendapat satu posisi kerja atau penempatan kerja berdasarkan kemampuannya.

Berdasarkan hal tersebut, Pegawai Negeri Sipil (PNS) perlu diperhatikan profesionalisme dalam memberikan pelayanan. Pelayanan diberikan sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat. Dalam jabatan struktural, perlu untuk disesuaikan, agar sumber daya manusia lebih

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdaya guna. Jika sumberdaya manusia berdaya guna, maka pegawai memberikan memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat. Dari uraian diatas dijelaskan, bahwa untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dibutuhkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berpengalaman dan mempunyai keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kesesuaian penempatan pegawai merupakan suatu hal yang penting, karena berpengaruh pada pencapaian tujuan yang dibangun oleh organisasi. Pegawai akan bekerjan dengan baik dan berhasil, apabila pegawai mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi. Kejelasan dari setiap jabatan sangat penting untuk pegawai. Pegawai dapat mengetahui peranan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan, apabila pegawai mengerti dengan jelas tentang jabatannya. Dalam penarikan dan penempatan pegawai, organisasi perlu memberikan kualifikasi jabatan dan kualitas calon pegawai yang diperlukan. Hal tersebut berguna untuk mempermudah manajer menentukan hasil kerja pegawai.

Penempatan pegawai melalui kualifikasi jabatan bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang tepat dalam hal kualitas dan kuantitas. Peneliti menginginkan hasil dari penelitian ini adalah memberikan fakta-fakta yang menunjukan apa yang perlu dilakukan dan pegawai yang diperlukan. Hal ini berkaitan dengan kenyataan, bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan baik. Hasil dari pekerjaan tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) perlu berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Seorang pegawai perlu mengetahui peranan dan sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhan. Menurut salah satu Pegawai Negeri Sipil (PNS) di kantor Kementerian Agama Kota Surabaya mengatakan bahwa, tidak ada pelatihan dalam penempatan pegawai pada Seksi Pendidikan Madrasah pada Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Hal tersebut karena terlalu banyak anggaran yang akan dikeluarkan.

Aparatu Sipil Negara (ASN) mempunyai peranan penting. Pegawai negeri merupakan aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintah dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan negara. Tujuan negara tertuang dalam pembukaan undang-undang dasar tahun 1945 yang berbunyi, "Melindungi segenap bangsa Indonesia, memajukan kesejanteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan melaksanakan kehidupan dunia". Tujuan negara tersebut bisa dicapai dengan adanya pembangunan nasional. Pembangunan nasioal dilakukan dengan cara yang matang, realistik, terarah, dan terpadu berdaya guna dan berhasil guna.[14]

Dalam penempatan pegawai perlu diperhatikan persyaratan kesesuaian antara minat, bakat pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan pelatihan yang

[14] Wursanto, LG, *Manajemen Kepegawaian*, (Kansius: Yogyakarta, 2000), hlm. 32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dipercayakan kepadanyaa.[15] Berangkat dari teori Hasibuan yang menyatakan, bahwa persyaratan untuk penempatan pegawai perlu menyesuaikan antara minat, bakat pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan pelatihan yang dipercayakan kepada pegawai. Dari itu, penulis tertarik meneliti dengan judul "Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kualifikasi Jabatan Pada Seksi Pendidkan Madrasah Di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya".

Alasan peneliti memilih kantor Kementerian Agama Kota Surabaya sebagai objek penelitian, karena Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya merupakan salah satu lembaga sosial dakwah dengan melakukan operasional melalui ilmu manajemen. Pengelolaan barang milik kekayaan negara menjadi tanggung jawab Kementerian Agama. Penempatan pegawai dilakukan dengan tepat agar sumber daya manusia menjadi produktif.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini ada dua. *Pertama*, apa saja faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam penempatan Aparatur Sipil Negara Sipil (ASN) di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya?. *Kedua*, apa saja kualifikasi yang dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama Kota Surabaya?.

[15] Malayu, Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Akasara, 2013), hlm. 66

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua tujuan. Tujuan *pertama* adalah untuk menggambarkan faktor-faktor yang menjadi pertimbangan penempatan Aparatur Sipil Negara Sipil (ASN) di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Tujuan *kedua* adalah untuk menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama Kota Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliiki dua manfaat. *Pertama*, manfaat teoritis, yaitu secara teoritis, hasil penelitian ini digunakan untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh penulis selama perkuliahan. Hasil penelitian ini menghubungkan antara teori dengan kenyataan praktek di lapangan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia melalui kualifikasi jabatan yang dibutuhkan di prodi Manajemen Dakwah.

Kedua, manfaat praktis, yaitu sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi lembaga atau organisasi dalam melakukan penempatan pegawai pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Hal tersebut berguna untuk manajer, karena manajer berhubungan dengan para pegawai di lingkungan pimpinannya. Dengan demikian, pegawai terdorong untuk melaksanakan tugas dengan baik untuk merealisasikan tujuan organiasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

E. Definisi Konsep

Penempatan tenaga kerja atau dengan kata lain penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan pada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang, tanggung jawab sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang ditetapkan.[16] Selain itu, pegawai mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan oleh undang-undang.[17]

Kualifikasi adalah persyaratan yang perlu dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.[18] Jabatan adalah sekumpulan atau sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang, telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu.[19] Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan, bahwa kualifikasi jabatan adalah hal-hal yang dipersyaratkan secara akademis dan tehnik untuk mengisi jenjang kerja, agar mampu melakukan tugas serta mempertanggungjawabkan tugasnya.

---

[16] M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), hlm. 21
[17] Undang-undang Repubuk Indonesia Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatu Sipil Negara (ASN), bab 1.
[18] Harsono, *Perencanaan Kepegawaian*, (Bandung: PT Fokusmedia, 2010), hlm. 17
[19] *Ibid.*, hlm. 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari definisi tersebut, penempatan aparatur sipil negeri (ASN) melalui kualifikasi jabatan dalam penelitian ini adalah penempatan pegawai berdasarkan pada kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan di jabatan Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Seksi Pendidikan Madrasah memiliki delapan jabatan, yaitu Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Penyusunan Bahan Pembinaan, Pengembangan Kelembagaan, Pengevalusian Pengawas, Pengembangan Potensi siswa, Pengevaluasian Akademik, Pengembangan Kurikulum, dan Pengembangan tenaga kependidikan.

F. Sistematika Pembahasan

Penyusunan hasil laporan penelitian dalam bentuk skripsi ini disusun dalam lima bab. Bab pertama adalah pendahuluan. Fokus pertama dalam penelitian ini adalah rumusan masalah. Bab ini menggambarkan dengan jelas rumusan masalah di latar belakang masalah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab dari rumusan masalah. Selain hal itu, rumusan masalah juga memunculkan manfaat penelitian. Arti dari rumusan masalah dijelaskan oleh definisi konseptual.

Bab dua adalah kajian teori. Kajian teori dibagi menjadi dua, yaitu penelitian terdahulu yang relavan dan konseptual teori. Penelitian terdahulu berfungsi untuk menunjukan keaslian dari penelitian. Penelitian terdahulu adalah langkah pertama yang telah diambil dalam menyelesaikan bab ini. Dalam penelitian terdahulu, peneliti mencocokkan beberapa literature dari buku, skripsi, dan jurnal yang sesuai dengan judul penelitian. Sedangkan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konseptual teori berfungsi untuk menjelaskan konsep teori mengenai penempatan pegawai dan kualifikasi jabatan. Selanjutnya, peneliti membahas teori yang akan dilakukan antara lain: pengertian penempatan pegawai, kriteria-kriteria yang harus dipenuhi dalam penempatan pegawai, faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan, bentuk-bentuk penempatan pegawai, pengertian kualifikasi jabatan, dan .macam-macam kualifikasi jabatan.

Bab ketiga dijelaskan secara rinci tentang metode dan teknik yang digunakan dalam mengkaji objek penelitian. Bab ini berisi tentang *pertama*, pendekatan dan jenis penelitian. *Kedua*, lokasi penelitian. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. *Ketiga,* jenis dan sumber data. *Keempat,* tahap-tahap penelitian. Tahap-tahap penelitian merupakan langkah-langkah yang telah dilakukan oleh peneliti dalam menyelesaikan penelitian. *Kelima,* teknik pengumpulan data. *Keenam,* teknik validitas data dan teknik analisis data.

Dalam bab empat, peneliti menjelaskan secara rinci tentang *pertama*, gambaran umum objek penelitian. Gambaran umum objek penelitian merupakan informasi dari objek penelitian. Hal tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai objek penelitian peneliti. *Kedua,* Penyajian data. Penyajian data merupakan salah satu kegiatan dalam pembuatan laporan hasil penelitian yang telah dilakukan. *Ketiga,* Analisis data. Analisis data adalah hasil penelitian mengenai judul penelitian "Penempatan Aparatur Sipil Negeri (ASN) melalui Kualifikasi Jabatan pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama Kota Surabaya".

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bab lima adalah penutup. Bab ini dimaksudkan untuk memudahkan bagi pembaca mengambil intisari. Bab ini berisi kesimpulan, saran, keterbatasan penelitia, dan rekomendasi. Bab ini juga merupakan jawaban dari rumusan masalah yang ada di bab pertama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu yang Relavan

Penempatan pegawai merupakan penentuan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten. Penempatan pegawai dapat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan penempatan pegawai merupakan kegiatan mengalokasi para pegawai pada posisi kerja. Dalam mengalokasikan pegawai, manajer perlu menyesuaikan dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian. Berdasarkan hal tersebut, penempatan pegawai dapat dilakukan melalaui kualifikasi jabatan, agar penempatan pegawai dapat sesuai dengan keampuan, kecakapan, dan keahlian.

Untuk menghindari duplikasi, peneliti melakukan penelusuran terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Pada bagian ini, peneliti akan menyebutkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari hasil penelusuran penelitian terdahulu, diperoleh beberapa masalah yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Dalam proses penulisan karya ilmiah ini, penulis menelusuri beberapa kerangka karya ilmiah yang mirip dengan karya ilmiah yang akan diteliti, antara lain:

Pertama, Almira Devita Putri menulis jurnal tentang, "Penempatan Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandar Lampung". [1] Hasil penelitian ini menunjukan bahwa, terdapat dasar pegawai yang belum

[1] Almira Devita Putri, *Penempatan Pegawai dI Badan Kepegawaian Daerah Koata Bandar Lampung*, Jurna Administrasi, 2017, Vol 2 No. 1, hlm. 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditetapkan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pegawai secara merata, belum dipertimbangkan *Job decription*, dan analisis kebutuhan pegawai yang belum sepenuhnya dipertimbangkan dalam penempatan pegawai.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas penempatan pegawai. Perbedaan dari penelitian ini adalah objek penelitian. Almira Devita Putri membahas penelitian tentang Penempatan Pegawai di Badan Kepegawaian di Daerah Kota Bandar Lampung.

Kedua, Yovita Aldilaningsari menulis jurnal dengan judul "Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang baik secara simultan maupun persial. Penelitian ini menggunakan metode penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat disimpulkan, bahwa ketiga variabel bebas yaitu variabel penempatan berdasarkan kesesuaian pengetahuan mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.[2]

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang penempatan pekerja atau penempatan pegawai. Perbedaannya terletak pada objek dan pendekatan penelitian. Yovita Aldilaningsari membahas penempatan pegawai di PT. Bank Jatim Caban Malang. Yovita Aldilaningsari menggunakan pendekatan kuantitatif.

---

[2] Yovita Aldilaningsari, *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang)*, Jurnal Manajemen, Malang: Universitas Negeri Malang, 2011, Vol. 1 No. 2, hlm. 6

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketiga, Julia Anita menulis jurnal dengan judul, "Pengaruh Penempatan Dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Mobiltas Penduduk Aceh". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh baik secara simultan maupun secara persial. Pendekatan ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Persamaa pada penelitian adalah sama-sama membahasa tentang penempatan pegawai. Perbedaan terletak pada objek penelitian dan metode penelitian. Julia Anita membahas tentan Penempatan Pegawai di Dinas Tenaga Kerja Dan Mobiltas Penduduk Aceh. Julia Anita menggunakan pendekatan kuantitatif.

Kempat, Sri Hartini menulis jurnal dengan judul, "Pengaruh Kualifikasi Akademik, Pengalaman Kinerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan".[3] Penelitian ini adalah penelitian korelasional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Kepala Sekolah Dasar yang terdapat di Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan yaitu sebanyak 34 orang. Hasil penelitian ini menunjukan, bahwa terdapat pengaruh secara parsial maupun secara bersama-sama yang signifikasn antara kualifikasi akademik,

[3] Sri Hartini, *Pengaruh Kualifikasi Akademik, Pengalaman Kinerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar se Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan,* 2012, Vo. 01, No. 03, hlm. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengalaman kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja kepala sekolah dasar se kecamatan Wiradesa Kabupaten Lamongan.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas kualifikasi akademis. Perbedaanya terletak pada objek penelitian dan jenis penelitian penelitian. Peneliti dari Sri Hartini memakai jenis penelitian kuantitatif, dan penulis memakan jenis penelitian kualitatif.

Kelima, Leonardo William menuulis jurnal dengan judul, "Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado".[4] Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, penempatan pegawai, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. Hasil dari penelitian menunjukan, bahwa pelatihan, penempatan kerja, dan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu rekomdasi dari peneilitian ini adalah pimpinan PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado sebaiknya mempertahankan dan mengembangkan pelatihan yang telah dilaksanakan setiap tahunnya dan juga memperhatikan penempatan kerja dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas fokus penempatan pegawai. Perbedaanya terletak pada objek penelitian. Objek penelitian dan jenis penelitian. Objek penelitian dan jenis penelitian dari

[4] Leonardo Willian, *Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado.* Jurnal EMBA, 2015, Vol. 03, No. 4. hlm. 44-54

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Leoardo Willian adalah PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado, menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Sedangkan objek penelitia dan jenis penelitian yang telah diteliti oleh peneliti adalah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya pada Seksi Pendidikan Madrasah, menggunakan jenis penelitian kualititaif.

Tabel 2.1

Perbadingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Almira Devita Putri	PENEMPATAN PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG	1. Fokus penelitian	1. Subjek dan objek penelitian
2	Yovita Aldilaningsari	PENGARUH PENEMPATAN KERJA TERHADAP KINERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT. BANK JATIM CABANG MALANG)	2. Fokus Penelitian	1. Subjek dan Objek Penelitian 2. Pendekatan Penelitian
3	Julia Anita	PENGARUH PENEMPATAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA PRESTASI KERJA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA DAN MOBILTAS PENDUDUK ACEH	1. Fokus Penelitian	1. Subjek dan Objek Penelitian 2. Pendekatan Penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4	Sri Hartini	PENGARUH KUALIFIKASI AKADEMIK, PENGALAMAN KINERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KEPALA SEKOLAH DASAR SE KECAMATAN WIRADESA KABUPATEN PEKALONGAN	1. Fokus Penelitian	1. Subjek dan Objek Penelitian 2. Pedekatan Penelitian
5	Leonardo William	PENGARUH PELATIHAN, PENEMPATAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BANK SULUTGO KANTOR PUSAT MANADO	1. Fokus Penelitian	1. Subek dan Objek Penelitian 2. Pendeketan Penelitian

B. Kerangka Teori

1. Penempatan Pegawai

a. Pengertian Penempatan Pegawai

Penempatan pegawai merupakan proses yang menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten pada suatu organisasi. Jika penempatan pegawai dilakukan secara tepat, maka pegawai akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharpkan secara baik. Wilson dalam kutipan Siagian mengatakan, bahwa penempatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(placement) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang pekerjaan yang akan dikerjakan.[5]

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian dimulai setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada ajabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Marihot dalam kutipan Siagian menerangkan, bahwa penempatan pegawai dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan .[6]

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa penempatan pegawai merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemapuan pegawai sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pegawai pada posisi pekerjaan atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

b. Kriteria-kriteria Penempatan Pegawai

Kriteria merupakan suatu patokan sifat atau karakteristik yang ditetapkan sebagai alat pembanding. Untuk menentukan suatu keputusan penempatan pegawai, manajer perlu menetapkan kriteria yang sesuai dengan jabatan. Bernardin dan Russel dalam kutipan

[5] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 12
[6] *Ibid.*, hlm. 44

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Suwatno merangkan, bahwa kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai ada tiga:[7]

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan suatu kesatuan informasi yang terorganisir.[8] Kesatuan informasi biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja. Sebuah fungsi pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pendidikan informal, membaca buku dan pengalaman. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

2) Kemampuan

Kemampuan menunjukan kesanggupan dan kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu. Kemampuan pegawai sangat penting, karena bertujuan untuk mengukur prestasi kerja pegawai.[9] Hasil dari prestasi kerja dapat mengukur pegawai sejauh mana pegawai bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan

[7] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 12
[8] *Ibid.*, 81
[9] *Ibid.*, hlm. 81

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaan dengan baik yang akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai tersebut.

3) Sikap

Kriteria selanjutnya yang perlu dipenuhi dalam penempatan pegawai adalah sikap. Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan untuk organisasi. Hal ini menyangkut mengenai obyek, orang atau Fakang merasakan sesuatu, misalnya baik dan buruk.

c. Faktor-faktor Penempatan Pegawai

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai, pegawai perlu mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruh penempatan. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai ada lima:[10]

1) Faktor prestasi akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Prestasi akademis akan mempertimbangkan di mana pegawai yang bersangkutan harus melaksanakan tugas serta mengemban wewenang dan tanggung jawab.[11] Pegawai yang memiliki prestasi akademik yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang diperkirakan dia mampu mengembannya.

[10] Harsono, *Perencanaan Kepegawaian*, (Bandung: Fokus Media, 2010), hlm. 42
[11] Davis, *Perilaku dalam organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 29

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai.[12] Pengalaman merupakan kejadian yang pernah dijalani, dirasa dan ditanggung. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Pengalaman bekerja yang dimiliki oleh seseorang, kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

3) Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan pegawai. Jika manajer tidak mempertimbangkan faktor kesehatan fisik dan mental, maka tidak menutup kemungkinan dapat merugikan organisasi. Organisasi perlu mengakuratkan hasil tes kesehatan dari calon pegawai.[13] Jika organisasi sudah mengakuratkan tes kesehatan fisik dan mental, maka organisasi dapat mempertimbangkan pada tempat mana pegawai yang bersangkutan diberikan tugas dan pekerjaan. Tugas dan pekerjaan dipertimbangkan oleh organisasi berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki. Melihat kesehatan mental, sebenarnya tak semudah

[12] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan ke-7, Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 82
[13] *Ibid.*, hlm. 84

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menilai kesehatan fisik, karena untuk menguji kesehatan mental diperlukan dokter khusus yang ahli tentang lingkup tersebut.[14]

4) Faktor status perkawinan

Faktor ini juga sebagai bahan pertimbangan dalam menempatkan pegawai. Hal ini sering menjadi pertimbangan untuk wanita yang sudah menikah.[15] Pegawai wanita yang mempunyai suami perlu mendapatkan pertimbangan apalagi jika sudah mempunyai anak.

5) Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai perlu mendapatkan pertimbangan, Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

d. Bentuk-bentuk Penempatan Pegawai

Marihot dalam kutipan Richard mengatakan, bahwa penempatan pegawai dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.[16] Sedangkan menurut Siagian teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan, bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.[17] Berarti konsep

[14] Abu Ahmadi, *Psikologi Umum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 67
[15] *Ibid.*, hlm. 61
[16] Richard, *Era Baru Manajemen*, Edisi Revisi (Cet 9: Jakarta Salemba Empat, 2013), hlm. 9
[17] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 76

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penempatan mencakup promosi, transfer dan demosi maupun pemutusan hubungan kerja dengan organisasi. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa bentuk-bentuk penempatan pegawai ada dua, yaitu:[18]

1) Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai)

Sebelum seorang pegawai ditempatkan maka organisasi perlu mensosialisasikan pegawainya pada pekerjaan baru melalui kegiatan orientasi untuk meningkatkan dukungan yang lebih efektif. Orientasi artinya memberitahukan kepada pegawai baru tentang hak da kewajiban, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan, sejarah dan struktur organisasi serta memperkenalkannya kepada pegawai lama.[19] Orientasi ini bertujuan agar pegawai baru merasa dirinya diterima dalam lingkungan pekerjaannya sehingga ia tidak canggung lagi untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Apabila program orientasi telah dilaksanakan, maka hasil dari program orientasi ini akan dijadikan pertimbangan bagi seorang pegawai baru untuk ditempatkan pada posisinya.

2) Penempatan Pegawai Lama

Penempatan pegawai lama mengandung arti bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan

[18] *Ibid.*, hlm. 78
[19] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 180

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi yang terdiri dari:[20]

Pertama promosi. Menurut Sondang P. Siagian promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.[21] Sedangkan menurut Marihot promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi yang lebih besar.[22] Dapat disimpulkan promosi adalah proses kenaikan jabatan seseorang disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Kedua, transfer. Menurut Marihot transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level organisasi yang sama.[23] Sedangkan menurut Rivai transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas yang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab maupun tingkat strukturalnya.[24] Jadi dapat

[20] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hlm. 80
[21] *Ibid.*, hlm. 82
[22] Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 43
[23] *Ibid.*, hlm. 86
[24] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2010), hlm. 78

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disimpulkan, bahwa transfer adalah proses pemindahan pegawai pada kekuasaan dan tanggung jawab yang sama.

Keempat, penurunan jabatan (demosi). Menurut Sondang P. Siagian demosi berarti seseorang karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Sementara menurut Marihot demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah dan level organisasi yang lebih rendah. Dapat dikatakan, bahwa demosi adalah proses penurunan pangkat seseorang disertai dengan penurunan kekuasaan dan tanggung jawab.

e. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno mengemukakan:[25]

> ”Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”.

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan, manajer perlu memenuhi persyaratan sebagai berikut:[26]

1) Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.

[25] Suwatno, *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Suci Press), hlm. 130
[26] *Ibid.*, hlm. 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (missplacement), maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (redjustment). Penyesuaian kembali karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan Penempatkan kembali (replacement) pada posisi yang lebih sesuai. Selain itu menugaskan kembali (reasignment) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

f. Akibat Kesalahan Penempatan Pegawai

Kegiatan penempatan pegawai dimulai setelah perusahaan melaksanakan kegiatan penarikan. Berikut adalah akibat dari kesalahan dalam penempatan pegawai:[27]

1) Meningkatkan absensi
2) Timbulnya konflik
3) Meningkatkan kecelakaan kerja
4) Meningkatkan labor turn over
5) Menurunkan semangat kerja

[27] AA. Anwaar Prabu Mangku Negawa, *Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 31

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kualifikasi Jabatan

a. Pengertian Kualifikasi Jabatan

Menurut Siagian dalam kutipan Umar, bahwa kualifikasi jabatan adalah hal-hal yang dipersyaratkan secara akademis dan tehnik untuk mengisi jenjang kerja.[28] Kualifikasi berarti latihan, tes, dan, ijazah lain-lain yang menjadikan seseorang memenuhi syarat dalam pemenuhan jabatan. Kualifikasi berarti persyaratan yang perlu dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kualifikasi dapat menunjukan kredibilitas seseroang dalam melaksanakan pekerjaanya. Umar menyatakan, bahwa pegawai yang berkualifikasi adalah pegawai yang memenuhi standart pendidik dan menguasai bidang jabatannya.[29]

Kualifikasi merupakan kemampuan atau kompetensi yang perlu dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kualifikasi jabatan perlu dilaraskan dengan bobot pekerjaanya. Upaya penyelarasan perlu disalaraskan antara kualifikasi dan jenis pekerjaan. Kualifikasi jabatan dapat memprediksi kinerja dan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan. Sehingga, hal ini dapat mendorong pegawai berkompetensi dengan baik. Kompeten adalah keterampilan yang diperlukan pegawai untuk menunjang prestasi pekerjaan.[30] Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Pegawai

[28] Husen Umar. *Riset Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2010), hlm. 26
[29] *Ibid.*, hlm. 27
[30] *Ibid.*, hlm. 27

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan kepandainya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kepandaian tidak berguna jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan.

Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan sumber daya manusia akan menjadi sulit.[31] Ketika penempatan pegawai tidak diimbangi informasi yang memadai dan akurat, maka pegawai akan mengalami sebuah ketimpangan. Hal tersebut dikarenakan pengembangan dan pelatihan tidak dapat tercapai dengan baik.

Dalam hal ini, Nabi telah melukiskan kualifikasi pemimpin dalam pelaksanaan salat berjamaah, sebagimana hadis berikut ini:[32]

> Dan telah menceritakan kepada kami Abu Bakar bin Abu Syaibah dan Abu Syaid al-Asyaj, keduanya dari Abu Khalid, Abu Bakar mengatakan; telah menceritkan kepada kami Abu Khalid al-Ahmar dari al-Almasy bin Raja' dari Aus bin Dham'aj dari Abu Mas'ud al-Alsnhari, katanya; Rasulullah shallalahu 'alaihi wasallam bersabda: 'Yang berhak menjadi imam atas suatu kaum adalah yang paling menguasai bacaan kitabullah (Alquran), jika dalam bacaan kapasitasnya sama, maka yang paling tahu terhadap sunah, jika dalam *as-sunnah (hadis)* kapasitasnya sama, maka yang paling dulu hijrah, jika dalam hijrah sama, maka yang pertama-tama masuk Islam, dan jangan seorang mengimami seseorang di daerah wewenangnya, dan jangan duduk di rumah seseorang di ruang tamunya, kecuali

[31] Wibowo, *Manajemen Kinerja,* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007), hlm. 123
[32] Bambang, Subandi, *Manajemen Organisasi Dalam Hadis Nabi,* (Yogyakarta: Indes Publishing, 2016), hlm. 3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> telah mendapatkan izin darinya. ‘Kata al-Asyaj dalam periwatannya dengan redaksi. ‘Maka yang menjadi pertimbangan kapasitas adalah keislaman dan usia.’Telah menceritakan kepada kami Abu Kuraid telah menceritakan kepada kami Abu Mua’wiyah (dan diriwayatkan dari jalur lain) telah menceritakan kepada kami Ishaq telah mengabarkan kepada kami Jarir dan Abu Muawiyah (dan diriwayatkan dari jalur lain) telah menceritakan kepada kami al-Asyajj telah menveritakan kepada kami Ibnu Fudlail (dan diriwayatkan dari jalur lain) telah menceritakan dari kami .

Secara umum kualifikasi jabatan merupakan persyaratan untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci jabatan tertentu. Stephen Robbin dalam kutipan Sadarmayanti mendefinisikan, bahwa kualifikasi jabatan adalah suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas (duties) yang perlu dipenuhi oleh pegawai di dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan pegawai untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.[33]

Kualifikasi jabatan adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat.[34] Kualifikasi jabatan meliputi pengumpulan pencatatan terkait pekerjaan serta jabatan seperti pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan.[35] Kualifikasi dapat menilai dalam melakukan pekejaan sesuai dengan apa yang diinginkan dari manajemen organisasi. Dari

[33] Sadarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja,* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2009), hlm. 82
[34] Wibowo, *Manajemen Kinerja,* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007), hlm. 126
[35] *Ibid.*, hlm. 128

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hal ini dapat dilakukan analisis jabatan dalam menentukan kualifikasi jabatan.

Yoder dalam kutipan Hasibuan, mengatakan:

"*Job Analysis is an intensive, direct method pf obtaining the partinent facts about jobs. It includes the observation of the job and the reporting of facts which are observed and which are obtained in conversation with woorkes, supervisors, and others who have information.*"[36]

Artinya, "Analisis jabatan adalah suatu metode untuk meperoleh fakta-fakta yang tepat mengenai jabatan-jabatan secara langsung dan intensif. Metode ini mengandung pengamatan jabatan dan pemberian laporan mengenai fakta-fakta yang telah diamati dan diperoleh, para pengawas dan pegawai-pegawai lainnya, yang mempunyai keterangan yang berharga".[37]

Widodo dalam kutipan Simamoro mengatakan, bahwa analisis jabatan adalah penelaahan secara teratur, sistematis dan mendalam tentang suatu pekerjaan untuk memperoleh manfaatnya dalam memenuhi suatu tujuan.[38] Sedangkan menurut Drs. Manullang dalam kutipan Marwansyah mengatakan, bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu untuk suatu keperluan.[39]

---

[36] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 90
[37] *Ibid.*, hlm. 31
[38] Henry Simamoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), hlm. 53
[39] Marwansyah, *Manajemen Sumher Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 50

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa kualifikasi jabatan merupakan persyaratan yang suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan benar. Pengumpulan dan pencatatan dilakukan dengan suatu prosedur tertentu terhadap suatu jabatan. Pengumpulan dan pencatatan tersebut juga menginformasikan kualifikasi yang perlu dimiliki oleh si pemegang jabatan. Elemen-elemen kualifikasi jabatan adalah kualifikasi akademis, kualifikasi teknisi, dan kualifikasi profesionalisme .[40]

b. Penyajian dalam Kualifikasi Jabatan

Penyajian dalam kualifikasi jabatan adalah sebagai berikut:[41]

1) Tingkat Pendidikan
2) Sertifikasi
3) Pengalaman pekerjaan
4) *Training* atau Pelatihan

c. Macam-macam Kualifikasi Jabatan

Macam-macam kualifikasi jabatan ada tiga:[42]

1) Kualifikasi Akademis. Kegiatan akademik merupakan hal yang perlu dirahih oleh pegawai. Hal ini menjadi pertimbangan manajer dalam menempatkan pegawai di dalam sebuah jabatan. Kualifikasi

[40] Yunanik, *Implementasi Analisis Jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi akamigas menuju STEAM AKAMIGAS (Studi Pada Akademi Minya dan Gas Bumi, Cepu, Jawa Tengah)*, Jurnal Bisnis SRATEGI, Desember 2013, Vol. 22 Nomo 22. 1.
[41] Sodang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara), hlm. 91
[42] *Ibid.*, hlm. 92

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akademis umumnya dinyatakan dalam bentuk ijazah atau dapat pula disebut juga sebagai akademik credential.

2) Kualifikasi Teknisi. Kualifikasi teknisi merupakan seseorang yang mengusasi bidang teknoligi dan lebih banyak memahami teori bidang tersebut. Dengan hal ini pengalaman pada pekerjaan yang sejenis dan kompleksitas.

3) Kualifikasi Profesionalisme. Kualifikasi Profesionalisme merupakan sertifikat yang disyaratkan oleh pegawai dalam merekrut pegawai.

d. Manfaat Kualifikasi Jabatan

Informasi dari kualifikasi jabatan dapat dipergunakan sebagai berikut:[43]

1) Untuk mendapatkan pegawai yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

2) Untuk menyusun program latihan.

3) Merencanakan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) diwaktu yang akan datang sebagai basis perencanaannya.

4) Untuk memperbaiki kendali kerja. Membantu memahami tugas terutama bagi pegawai baru.

5) Untuk mempermudah perencanaan organisasi.

e. Prinsip-prinsip Kualifikasi Jabatan

[43] *Ibid.*, hlm. 112

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam menentukan analisis jabatan, ada beberapa prinsip yang diperlukan dan diperhatikan. Diantranya prinsip-prinsip tersebut yang penting adalah:[44]

1) Kualifikasi jabatan hendaknya memberikan semua fakta penting yang ada hubungannya dengan jabatan. Fakta-fakta tersebut bergantung pada tujuan untuk apa hasil yang akan dipergunakan. Fakta dari kualifikasi jabatan merpakan persyaratan dari jabatan untuk mencapai sebuah tujuan. Kemudian, kualifikasi jabatan akan diberitahukan untuk penempatan pegawai.
2) Satu kualifikasi jabatan hendaknya memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk macam-macam tujuan. Apabila untuk masing-masing tujuan dibuatkan kualifikasi jabatan tersendiri, maka hal ini memakan biaya yang besar. Dari hal tersebut, akan menjadi patokan untuk organisasi dalam melaksanakan penempatan pegawai.
3) Kualifikasi jabatan hendaknya sering ditinjau kembali. Peninjauan tersebut sebagai evaluasi untuk perbaikan. Simamoro berpendapat, bahwa di dalam organisasi, jabatan yang tidak statis sering mengalami perubahan berhubung pada produksi, bahan-bahan, proses-proses, metode-metode atau alat-alat yang dipergunakan.[45] Dalam organisasi yang besar, kualifikasi jabatan merupakan sebuah penentuan yang dijalankan secara terus menerus. Kualifikasi jabatan

[44] *Ibid.*, hlm. 113
[45] Henry Simamoro, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), hlm. 70

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat merupakan suatu program yang terus menerus untuk kebutuhan organisasi.[46]

4) Kualifikasi jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap, dan dapat dipercaya untuk memperoleh data pegawai. Hal tersebut berguna untuk adanya pelayanan-pelayanan para ahli dalam analisis jabatan.

5) Kualifikasi jabatan hendaknya dapat menunjukan tugas-tugas mana yang penting diantara beberapa tugas dalam tiap-tiap jabatan.

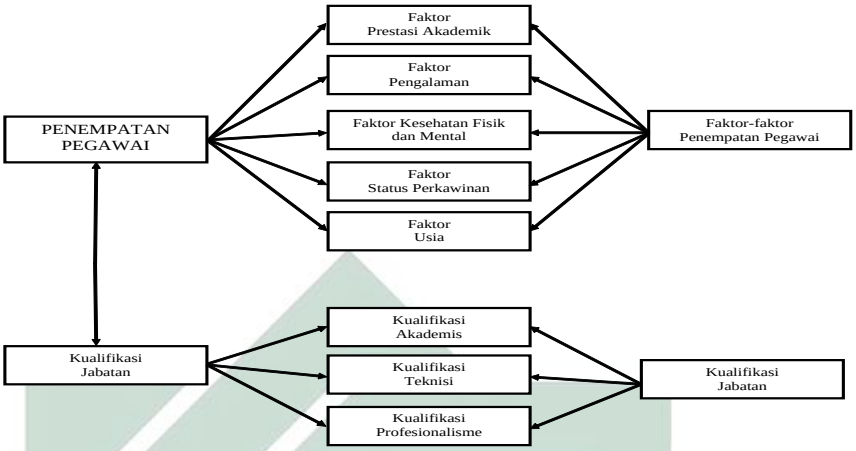
Dari kerangka teori yang telah dipaparkan oleh peneliti, maka peneliti mengambil kesimpulan, bahwa satu konsep yang penting dalam kualifikasi jabatan adalah analisis dilakukan terhadap jabatan *(the job)* dan terhadap orang *(person).* Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan *(incumbent)* melalui pengamatan, wawancara atau pun *kuestioner/angket*, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan *(job description)* atau spesifikasi jabatan *(specifications of the job)*, bukan suatu uraian tentang orang *(description of the person).*

Berdasarkan kerangka teori tersebut, maka kerangka penelitian ini sebagai berikut:

[46] Husein Umar, *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 73

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gamber 2.2 Kerangka Penelitian



C. Kajian Teori Perspektif Islam

Dalam perencanaan sumber daya manusia menggambarkan, bahwa proses mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi adalah proses yang panjang dan membutuhkan waktu.[47] Hal ini dilakukan dengan tujuan mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia berkompeten untuk tujuan organisasi. Jika sumber daya manusia mampu menjalakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab, maka hal tersebut dapat mencapai tujuan organisasi dengan cepat.

Islam adalah agama yang bersumber dari Allah.[48] Pemikiran Islam merupakan pemikiran yang datang dari Allah. Islam mengatur semua kehidupan umatnya, baik hubungan antara manusia dengan Allah, hubungan manusia sesama manusia, dan juga hubungan manusia dengan alam semesta.

---

[47] Bodjoe, *Siswanto, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 34
[48] Ibrahim, *Manajemen Syariat*, (Jakarta: Raja Gafindo, 2006), hlm. 32

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Allah telah menurunkan Alqur'an sebagai aturan menjalankan kehidupan umatnya.[49] Selain itu, hadist juga digunakan sebagai acuan umat Islam. Alqur'an dan hadist menjadi pedoman umat Islam dalam menjalankan kehidupan.

Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja.[50] Penempatan pegawai perlu dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan oleh organisasi, serta pegawai mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.[51] Islam memandang bahwa, penempatan pegawai merupakan persoalan yang krusial. Hal tersebut karena penempatan pegawai berpengaruh terhadap hasil kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, Islam juga menyatakan, bahwa penempatan pegawai perlu dilakukan dengan benar dan baik. Hal ini ditegaskan dalam alqur'an surat Al-Qashash ayat 26 sebagai berikut:[52]

قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ (٢٦)

Artinya: " Dan salah seorang dari kedua (perempuan) itu berkata: "Wahai Ayahku! Jadikanlah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil sebagai pekerja(pada kita) ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya."

[49] Ibrahim, *Manajemen Syariat.* (Jakarta: Raja Gafindo, 2006), hlm. 34
[50] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 13
[51] Bodjoe, Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 48
[52] Lajnah Pentashih Mushaf Al-Quran Departemen Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al-Quran,* (Jakarta: CV MAdinatul Ilmi, 2010), hlm,.389

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ayat diatas menerangkan, bahwa pegawai yang dipekerjakan adalah pegawai yang kuat. Pada zaman nabi, perekrutan pegawai digunakan untuk menjadi panglima perang. Sehingga, pada zaman nabi merekrut pegawai denhgan kualifikasi memiliki fisik yang tangguh, agar mampu melaksanakan tugas sebagai panglima perang dengan baik. Sedangkan kuat pada saat ini diartikan sebagai orang yang memiliki fisik yang sehat jasmani dan rohani. Dengan memiliki fisik yang kuat, pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Dalam penempatan pegawai, implementasi dari ayat diatas pada masa sekarang adalah dengan adanya syarat memiliki badan sehat jasmani dan rohani. Syarat ini menjadi hal yang tidak bisa ditinggalkan pada proses penempatan pegawai. Syarat merupakan suatu yang perlu dilakukan dalam pemenuhan jabatan. Selain itu, ayat diatas juga menerangkan, bahwa pegawai yang dapat diterima adalah pegawai yang dapat dipercaya. Artinya adalah pegawai perlu memiliki sifat yang jujur dan dapat dipercaya.

Jika pegawai memilki sifat jujur dan amanh, maka pegawai dapat menjalankan amanah dengan baik. Kejujuran merupakan modal dasar bagi seorang pegawai. Sehingga, tercipta lingkungan organisasi yang harmonis dan kondusif. Hal ini memudahkan organisasi dalam melaksanakan pengawasan yang ketat. Sehingga, pegawai tidak perlu diawasi karena setiap pegawai merasa diawasi oleh Allah. Dalam penempatan pegawai, amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seorang pegawai.[53] Pegawai perlu melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturan Nya.

Pegawai perlu melaksankan tugas yang dijalankan sebaik mungkin sesuai prosedurnya, tidak diwarnai unsur nepotisme, tindak kezoliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu. Pentingnya pegawai amanah juga ditegaskan Rosulullah SAW dalam hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dari Abu Hurairah. Rosulullah bersabda:[54]

> *"Ketika menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rosulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rosulullah bersabda: "ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuranya".*

Hadist diatas menyatakan tentang pentingnya memilih pegawai yang amanah.[55] Pegawai perlu menjalankan tugas sesuai dengan apa yang dibebankan kepadanya, dan tidak menghianati kepercayaan yang diberikan kepadanya. Jika pegawai tidak amanah, maka hal tersebut akan berdampak buruk pada kinerja dan efek jangka panjangnya tujuan organisasi. Selain itu, hadist diatas juga menganjurkan untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang ilmu dan keahlian dengan posisi yang dibutuhkan dalam organisasi.

Memposisikan pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahlian keterampilan yang dimiliki.[56] Hal tersebut akan mempengaruhi kinerja yang dicapai. Dengan demikian, setiap pegawai akan mengerti dan paham dengan tugasnya. Sebagai implementasi dari hadist diatas, pada proses penempatan

---

[53] Ibrahim, *Manajemen Syariat.* (Jakarta: Raja Gafindo, 2006), hlm. 61
[54] *Ibid.*, hlm. 66
[55] *Ibid.*, hlm. 66
[56] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 20

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pegawai, organisasi perlu mencantumkan syarat bidang keilmuan atau pendidikan yang disesuaikan dengan posisi jabatan. Penempatan pegawai dapat menentukan keberhasilan proses perencanaan sumber daya manusia. Dalam Islam, Jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, maka organisasi dapat menghasilkan sumber daya manusia yang baik.

Penempatan pegawai perlu sesuai dengan bidang keahlian dan keilmuan yang dimiliki. Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang dipikulnya. Sehingga, pada saat penempatan pegawai tidak terjadi kesalahan penempatan posisi. Dalam Al Quran juga dijelaskan, bahwa nabi Yusuf AS pernah diamanatkan untuk menjadi bendaharawan negeri.[57] Sebelum diangkat, raja menanyakan kesangupan nabi Yusuf AS dalam menjalankan tugas. Nabi Yusuf AS menjawab dengan menyanggupi tugas yang diberikan raja dengan menguatkan, bahwa ia memiliki kemampuan di bidang tersebut. Berikut arti surat yusuf ayat 54-55:[58]

وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِى بِهِۦٓ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِىۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُۥ قَالَ إِنَّكَ ٱلْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (٥٤)
قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِۖ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ (٥٥)

Artinya: Dan raja berkata: "Bawalah dia (Yusuf) kepadaku, agar aku memilih dia (sebagai orang yang dekat) kepadaku."Ketika dia (raja) telah bercakap-cakap dengan dia, dia (raja) berkata, "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi di lingkungan kami dan dipercayai pada sisi kami." (Q. S. Yusuf: 54)

[57] Ibrahim, *Manajemen Syariat.* (Jakarta: Raja Gafindo, 2006), hlm. 70
[58] Lajnah Pentashih Mushaf Al-Quran Departemen Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al-Quran*, (Jakarta: CV MAdinatul Ilmi, 2010), hlm. 243

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dia (Yusuf) berkata,"Jadikanlah aku bendaharawan negeri (Mesir); karena sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga dan berpengetahuan." (Q. S. Yusuf: 55)

Dari ayat diatas, dapat kita lihat bahwa nabi Yusuf As menyanggupi permintaan raja. Karena ia merasa pantas dan layak menerima jabatan tersebut. Berdasarkan tafsir Ibnu Katsir, Nabi Yusuf memahami tugas dan tanggung jawab yang diberikan.[59] Dengan adanya pengetahuan dan ilmu yang sesuai dengan jabatan, maka setiap tugas yang diberikan akan terlaksana dengan baik. Konsep Islam sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia, yaitu *Right Man on the Right Place*.

Penempatan perlu dilakukan dengan tepat sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan kesanggupan. Jika penempatan pegawai salah dan keliru, maka hal tersebut mengakibatkan terhalangnya pencapaian kinerja pegawai. Selain itu, akan mengakibatkan karir pegawai akan buruk. Dapat kita tarik kesimpulan, bahwa penempatan pegawai memiliki peran penting dalam pelaksanaan kerja, dan Islam telah mengatur bagaimana pelaksanaan penempatan pegawai dengan baik. Oleh karena itu, penempatan pegawai perlu dilakukan sesuai dengan teori dan konsep Islam, agar tujuan dan capaian kinerja organisasi dapat tercapai dengan baik.

[59] Ibnu Katsir Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, terj. Salim Bahresy dan Said Bahresy, jilid 4, hlm. 172-176

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pemilihan pendekatan kualitatif menyesuaikan dengan rumusan masalah, tujuan, kegunaan dan kemampuan yang dimiliki oleh objek. Pendekatan kualitatif adalah sebuah penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau sekelompok orang.[1] Menurut Taylor pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskripsi berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.[2]

Peneliti memilih penelitian kualitatif, agar peneliti memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut gambaran informan. Basuki dalam kutipan Sugiono menerangkan, bahwa penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat dan kepercayaan orang yang diteliti.[3] Pada umumnya, penelitian kualitatif dirancang untuk memberikan pengalaman nyata dan menangkap makna sebagaimana yang tercipta di lapangan.

Langkah-langkah penelitian kualitatif yang peneliti gunakan adalah:

1. Langkah pertama adalah persiapan. Peneliti mempersiapkan dengan mempertimbangkan fokus dan memilih topik. Sejalan dengan hal

[1] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2015), hlm. 9-10
[2] Bagma Taylor, *Peneltian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 54
[3] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara), hlm. 17

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut, peneliti menyatakan masalah dan merumuskan pendahuluan pernyataan.

2. Langkah kedua adalah penjelajahan. Selama melaksanakan praktek kerja lapangan, peneliti mengumpulkan data, mengembangkan rencana penelitian, melakukan kajian percobaan dan mengumpulkan data awal yang dibantu oleh beberapa pegawai yang ada di lokasi penelitian.
3. Langkah ketiga adalah mendekatkan diri pada aktivitas yang terfokus. Peneliti mengumpulkan data, menyempurnakan rencana penelitian.

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deksriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan.[4] Dengan mengunakan jenis penelitian deskriptif, peneliti berharap dapat mencari dan menggali data secara mendalam.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi dan waktu penelitian dilaksanakan di Kementerian Agama Kota Surabaya. Kementerian Agama Kota Surabaya berada di Jl. Masjid Agung Timur Nomor 4 Gayungan Surabaya. Penelitian dimulai pada tanggal 05 September 2018 sampai dengan 20 Desember 2018. Dalam melaksanakan penelitian, peneliti sebagai partisipan. Selain itu, kehadiran peneliti diketahui oleh narasumber. Karena sebelum wawancara, peneliti memberitahukan maksud dan tujuanya.

[4] Burhan Bungin, *Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*, (Surabaya: Airlangga Universitas Press, 2001), hlm. 29

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam menjalankan tugasnya, Kementerian Agama (Kemenag) kota Surabaya telah tercantum pada tata kelola pemerintahan. Kantor kemenag kota Surabaya mempunyai gedung dengan tingkat II. Secara geografis, kantor kemenag memiliki luas kurang lebih 290,44 km. Dengan berbatasan sebagai berikut:

1. Sebelah Utara : Selat Madura
2. Sebelah selatan : Kabupaten Sidoarjo
3. Sebelah Barat : Kabupaten Gresik
4. Sebelah Timur : Selat Madura

Gambar 3.1 *Maps* Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Sumber *App Map*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Keseluruhan data digali dan disesuaikan dengan fokus rumusan masalah. Penjelasannya antara lain sebagai berikut:

a. Data primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya untuk diamati dan dicatat dalam bentuk pertama kalinya, dan merupakan bahan utama penelitian.[5] Data primer disebut juga data yang didapat dari objek penelitian. Hal ini untuk dikumpulkan oleh peneliti dalam menjawab permasalahan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, data perimer berupa hasil jawaban, wawancara, dan pengamatan seorang peneliti. Penulis menggunakan data primer dengan cara wawancara. Setelah itu, peneliti mengumpulkan untuk memperoleh jawaban yang relavan dari permasalahan

Peneliti memperoleh data primer melalui wawancara dengan informan. Dalam hal ini, data primer di penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi, tentang identifikasi tugas, kewajiban pekerjaan, tanggung jawab, ciri-ciri pribadi yang diperlukan pegawai, identifikasi tugas, persyaratan akademis, tehnik, dan profesionalisme.

Proses pengambilan data primer ini mengalami sedikit kesulitan. Hal tersebut dikarenakan terdapat beberapa informan yang

[5] Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: BPFE UII, 2002), hlm. 55

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sedang bertugas keluar kota. Selain itu, tugas yang padat juga menjadi kendala dalam melakukan penelitian ini. Sehingga, peneliti selalu mengatur jadwal dengan masing-masing informan.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga kita hanya mencari dan mengumpulkan.[6] Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data tidak langsung merupakan data yang berasal dari bahan bacaan yang berupa dokumen-dokumen baik berupa buku, surat, catatan atau laporan historis yang tela disusun dalam arsip (data dokumen) yang akan dibutuhkan dalam penelitian untuk melengkapi data primer. Catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip (data dokumen) adalah data yang telah dipublikasikan atau belum dipublikasikan oleh lembaga.

Peneliti mendapatkan data sekunder melalui informasi jurnal, brosur, halaman web, dan dokumen-dokumen. Informasi tersebut akan digunakan peneliti untuk perbandingan dengan data primer yang didapat. Data sekunder dipenelitian ini adalah data profil, sejarah, visi misi, struktur kepengurusan, dan dokumentasi hasil dari pekerjaan.

2. Sumber data

Lofland dalam kutipan Arikunto mengatakan, bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan dari subjek

[6] Jonathan Sarwon, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, (*YogyakartaGraha Ilmu, 2006), hlm. 124

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian.[7] Adapun sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah informan, dan dokumentasi.

a. Informan

Peneliti akan mewawancarai enam informan. Enam informan tersebut merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Lima orang merupakan pejabat dan pegawai yang di tempatkan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementeriana Agama Kota Surabaya. Satu orang pejabat sisanya adalah pegawai negeri sipil yang ditempatkan di Unit Kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

b. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.[8] Dalam penelitian ini, dokumen digunakan untuk menggali data tentang uraian jabatan, profil, sejarah, tujuan dan visi-misi, struktur kepengurusan, letak geografis, dan beberapa data pendukung peneliti untuk memahami Kementerian Agama Kota Surabaya.

D. Tahap-tahap Penelitian

Tahapan penelitian merupakan langkah-langkah dalam penelitian yang dilakukan peneliti selama peneli yang dimulai dengan mencari data dilapangan sampai dengan upaya penelitian untuk menganalisa data yang

[7] Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Yogyakarta:Rineka Cipt, 1998), hlm. 102
[8] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif, (*Bandung :Alfabeta, 2014), hlm. 82

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperoleh.[9] Pada penelitian ini, tahapan yang akan dilalui peneliti dibagi menjadi dua tahap, yaitu:

1. Tahap Pra lapangan
   a. Menyusun rancangan penelitian. Dalam hal ini, pertama yang dilakukan oleh peneliti adalah menentukan fokus penelitian dan sampel yang dijadikan sebagai objek penelitian. Rancangan tersebut didiskusikan dengan dosen pembimbing untuk memperoleh persetujuan.
   b. Memilih lapangan penelitian. Peneliti memilih Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya sebagai lapangan penelitian. Hal tersebut karena Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya merupakan instansi yang dibentuk pemerintah yang berkaitan dengan dakwah Islam.
   c. Mengurus surat izin. Peneliti mengajukan surat perizinan penelitian ke fakultas, untuk di berikan kepada pihak terkait. Dengan diterimanya surat izin tersebut, peneliti bisa dengan leluasa melakukan penelitian.
   d. Memilih dan memanfaatkan informan. Peneliti memilih informan yang tahu tentang situasi dan kondisi penelitian, jujur dan mau memberikan informasi yang benar. Penentuan informan ini bertujuan memilih informan yang memahami dan mengetahui keseluruhan organisasi terkait.
2. Tahap Pekerjaan Lapangan

   Ada tiga tahap dalam pekerjaan lapangan ini, yaitu:

[9] Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung:PT Rosdakarya, 2015), hlm. 137

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Memahami latar penelitian. Peneliti memahami situasi dan kondisi lapangan penelitiannnya. Selain itu, peneliti berpenampilan menarik, berperilaku sesuai dengan norma-norma, nila-nilai, dan kebiasaan setempat.

b. Pengumpulan data informasi. Peneliti mencatat berbagai jawaban yang telah dijelaskan oleh para informan. Dalam hal ini, peneliti telah memahami secara mendalam dan lebih detail mengenai pertanyaan yang akan digali.

c. Penulisan laporan. Penulisan laporan dilakukan setelah pengumpulan data informasi di lapangan telah selesai.

E. Tehnik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data melalui:

1. Wawancara

Wawancara sebagai upaya mendekatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada informan. Moleong yang dikutip oleh Sugiyono menyatakan, bahwa wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwaancara yang akan menjawab.[10] Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk mencari permasalahan yang harus diteliti dan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari narasumber atau informan.[11]

[10] Sugiyono, *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*, hlm. 231
[11] Ibid,. 233

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam hal ini, peneliti telah melakukan wawancara kepada pegawai negeri sipil di Seksi Pendidikan Madrasah, yaitu:

a. Nama : Abdul Andika, SEI., M.EI
   NIP : 19810603 200604 1 009
   Pangkat : Penata
   Gol : III/c
   Jabatan : Pengevaluasi Akademik
b. Nama : Rahma Fidiya Sari, SE
   NIP : 19810722 200501 2 004
   Pangkat : Penata Muda
   Gol : III/a
   Jabatan : Pengembangan Kurikulum
c. Nama : Sururil Fauzin, M.Pd.I
   NIP : 19761009 200604 2 013
   Pangkat : Penata
   Gol : III/c
   Jabatan : JFU Penyusunan Bahan Pembinaan
d. Nama : Nizar Hadi Purnomo, S.Sos
   NIP : 19831112 200604 1 004
   Pangkat : Penata Muda Tk. I
   Gol : III/b
   Jabatan : Pengembang Potensi Siswa
e. Nama : Luluk Fatumah, SE
   NIP : 19660217 1991103 2 000
   Pangkat : Penata Tk. I
   Gol : III/d
   Jabatan : Pengevaluasi Pengawas
f. Nama : Yusnifauziar, S.Pd.I
   NIP : 19740512 199905 2 000
   Pangkat : Penata Muda Tk. I
   Gol : III/b
   Jabatan : Pengembangan Kelembagaan

2. Dokumentasi

Dalam metode ini, peneliti melihat dan menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subyek atau orang lain tentang subyek tersebut. Adapun sumber data dokumentasi diperoleh dari lapangan berupa buku, arsip, dokumentasi organisasi atau dokumen resmi yang berhubungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan fokus penelitian. Peneliti mengambil bentuk dokumentasi berupa uraian tugas pegawai, brosur, halaman web, dokumen, dan foto.

F. Tehnik Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif, salah satu faktor yang penting adalah menjaga kebenaran data. Validitas ialah derajat ketetapan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh peneliti.[12] Oleh karena itu, peneliti perlu memeriksa kembali data sebelum melakukan proses pembuatan laporan. Tehnik validitas data berguna untuk melaporkan dan menunjukan data yang sesunguhnya terjadi di perusahaan secara akurat. Peneliti akan melakukan uji kredibilitas data supaya tidak terjadi sebuah kesalahan. Teknik validitas data adalah teknik uji coba keabsahan data. Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas).[13] Teknik validitas data yang digunakan meliputi :

1. Trianggulasi

Trianggulasi merupakan sebuah teknik pengumpulan data dengan cara menggabungkan dari berbagai teknik dan dari beberapa sumber data.[14] Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik-teknik pengumpulan data. [15]

---

[12] Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 363
[13] Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kualitatif dan KuantitatifI*, (Jakarta: Alfabeta, 2009), hlm. 231
[14] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif, (*Bandung :Alfabeta, 2014), hlm. 87
[15] *Ibid,*. 89

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan tehnik trianggulasi dengan menggabungkan data dari hasil wawancar dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini, data dikelompokkan, dideskripsikan, dikategorikan, mana pendapat yang sama, yang berbeda, dan yang lebih spesifik. Setelah itu, peneliti menganalisis dan menghasilkan sebuah kesimpulan tentang judul penelitian.

2. Ketekunan Peneliti

Ketekunan peneliti berguna untuk menemukan unsur-unsur terkait dengan fokus penelitian yang akan diteliti dan memusatkan pada hal-hal fokus penelitian secara rinci.[16] Selain itu, ketekunan peneliti berguna untuk menambah pemahaman mengenai objek yang diteliti.

G. Tehnik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan peneliti meliputi hal berikut:

1. Reduksi data (Data *Reduction*)

Reduksi data merupakan proses merangkum, memilih hak-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari temanya dan polanya.[17] Langkah-langkah dalam analisis data yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

a. Deskripsi yaitu peneliti menjelaskan apa yang dilihat sesuai dengan pengamatan. Peneliti melakukan analisis data hasil wawancara melalui data rekaman dan diubah menjadi transkrip wawancara.

[16] Lexy, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Karya, 2007), hlm. 177
[17] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R&D,* (Bandung: Alfebeta, 2013), hlm. 335

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Coding* (Pemberian kode) yaitu tahap dimana peneliti mencari kata kunci dari hasil deskripsi wawancara atau hasil observasi yang dapat menjawab rumusan masalah. Dalam penelitian kualitatif, coding merupakan kata atau frase pendek yang secara simbolis bersifat meringkas, menonjolkan pesan, menangkap esensi dari suatu porsi data. Data tersebut berupa data berbasiskan bahasa atau data visual. Pencatatan informasi bentuk tulisan akan dilakukan *coding* yang sesuai dengan judul atau rumusan masalah.

c. Kategorisasi dilakukan peneliti untuk mengumpulkanj dan memilih hasil transkrip wawancara atau hasil obsevasi menjadi sekumpulan data transkrip dan transkrip dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah.

d. Analisis adalah mengerjakan data, mengorganisasinya, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola mencari pola dan menemukan apa yang peneliti laporkan.

2. Penyajian data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan untuk memudahkan penarikan kesimpulan penarikan kesimpulan. Dengan adanya penyajian data, data yang diperoleh dapat tersusun dengan rapi dan mudah dipahami.

3. Penarikan Kesimpulan *(Conclusion Drawing)*

Penarikan kesimpulan dilakukaan pada saat peneliti memperoleh data yang dibutuhkan. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Profik Kementerian Agama Kota Surabaya

a. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Awal keberadaan Kantor Kementerian Agama di Surabaya berada di Jalan Rajawali. Pada tahun 1974, Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya bernama Kantor Departemen Agama Kotamadya Surabaya (Kandepag Kodya Surabaya). Di jalan Rajawali ini, Kandepag Kodya Surabaya berkiprah melayani masyarakat kurang lebih 10 tahun. Selanjutnya pada tahun 1984, Kandepag Kodya Surabaya berpindah ke Jl. Genteng Surabaya.

Kandepag Kodya Surabaya berkoordinasi dengan pemerintah Kotamadya dalam melayani masyarakat. Kandepag Kodya Surabaya melayani masyarakat dengan pembinaan keagamaan. Dalam bidang urusan agama Islam, Kandepag Kodya Surabaya mengurusi bidang pernikahan, bidang haji, bidang penerangan agama Islam, dan pelayanan bidang pendidikan agama Islam.

Pelayanan bidang pendidikan diantaranya adalah Raudhatul Atfal, Madrasah, dan pondok pesantren. Fasilitas gedung di jl. Genteng Nomor 59 Surabaya ini meliputi bangunan seluas + 400 m2 dengan hak sewa (KUP).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Seiring dengan perkembangan pelayanan, Kantor Departemen Kota madya Surabaya berpindah di Jl. Manyar Kertoadi nomor 1 Surabaya. Hal tersebut karena masyarakat memerlukan kantor yang lebih representatif. Di tempat ini Kandepag kodya Surabaya terus melakukan pelayanan di bidang keagamaan, terutama di bidang urusan haji.

Kandepag Kodya Surabaya selalu berusaha memberikan layanan yang baik. Lokasi di Kandepag Kodya Surabaya di jl. Manyar berdekatan dengan Asrama Haji Sukolilo Surabaya. Adapun fasilitas gedung yang bertempat di Klampis Ngasem meliputitanah seluas + 500 m2 dengan dana swadaya. Bangunan Aula berlantai dua seluas 180 m2 dengan dana swadaya, Rumah Dinas Type D seluas 50 m2.

Pada tanggal 25 Pebruari 1998, Kandepag Kodya Surabaya berpindah di Jl. Masjid Agung Timur nomor 4 Surabaya. Pada saat itu mengganti nama dari Kodya menjadi Kota. Hal tersebut beriringan dengan perubahan nama Kota Surabaya yang sebelumnya Kotamadya Surabaya. Keberadaan Kantor Departemen Agama Kota Surabaya, sangat diperlukan masyarakat utamanya dalam pelayanan pernikahan, jamaah haji, penerangan Agama Islam, Pendidikan Agama Islam (PAI), dan pelayanan keagamaan.

Struktur organisasi Kantor Departemen Agama terdiri dari Kepala, Subbag TU, Seksi Urais, Seksi Pendais, Seksi Pergurais, Seksi Penais dan Penyelenggara Haji. Ketika KMA No 373 Tahun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2002 diterbitkan, maka struktur organisasi Departemen Agama berubah menjadi Kepala, Subbag TU, Seksi Urais, Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah, Seksi Mapenda, Seksi Pekapontren, Seksi Penamas dan Penyelenggara Zakat dan Wakaf.

Terbitnya peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 1 Tahun 2002 tentang perubahan penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama, maka penyebutan Kantor Departemen Agama Kota Surabaya berubah menjadi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

b. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

1) Visi

Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat berguna, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia berdaulat, Mandiri, dan berkribadian berlandaskan gotong royong. (Keputusan Menteri Agama Nomor 39 tahun 2015).

2) Misi

1. Meningkatkan pemahaman dan pengalaman ajaran agama
2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama
3. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas
4. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Mewujudukan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel
6. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan
7. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya.[1]

c. Tujuan Kementerian Agama Kota Surabaya

Tujuan jangka panjang pembangunan bidang agama yang hendak dicapai oleh Kementerian Agama Kota Surabaya adalah terwujudkan masyarakat Surabaya yang taat bersagama, maju sejahtera dan cerdas serta saling menghormati antar pemeluk agama dan kehidupan bermasyarakat, bebangsa dan bernegara , dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).[2]

d. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota adalah Instansi Vertikal kementerian agama yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada kepala kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Kantor Kementerian Agama Kabupatern kota sebagaimana dimaksud pada pasal 81 terdiri dari:[3]

1) Kepala
2) Kasubbag Tata Usaha

[1] Dokumentasi Kementerian Agama Kota Surabaya
[2] Dokumentasi Kementerian Agama Kota Surabaya
[3] Dokumentasi Kementerian Agama Kota Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Kasi pendidikan Madrasah

4) Kasi Pendidikan Diniyah dan Pondok

5) Kasi Pendidikan Agama Islam

6) Kasi Penyelenggaraan Haji dan Umroh

7) Kasi Bimbingan Masyarakat

8) Penyelenggaraan Kristen

2. Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Surabaya

a. Profik Seksi Pendidikan Madrasah

Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Surabaya sebagai lembaga yang menaungi madrasah-madrasah di Kota Surabaya mengemban amanah untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Tugas utama dari Seksi Pendidikan Madrasah yaitu melakukan pelayanan, bimbingan teknis, pembinaan, serta pengelolaan data dan informasi pada pendidikan madrasah (PMA nomor 13 tahun 2012 pasal 394):[4]

Nama : Pendidikan Madrasah (Pendma)

Alamat : Jl. Masjid Agung Timur No. 4 Surabaya

Tel./ Fax : 031 828022

E-mmail : mapendakoatasurabaya@ymail.com

Website : http://surabayakota.kemenag.go.id/

Tugas pokok dan fungsi Pendma adalah sebagai berikut:

[4] Dokumentasi Kementerian Agama Kota Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Melaksanakan visi misi dan kebijakan serta menyusun RKT atau Rentra seksi Pendma
2) Melaksanakan kegiatan operasional dan teknis dalam hal pelayanan manajemen perkantoran
3) Menyelenggarakan pelayanan manajemen pendidikan yang bermutu dalam hal kooordinasi kelembagaan dan ketatalaksanaan aparatur dengan mengerahkan pengawas pendidikan Islam sebagai ujung tombak pelaksanaan kegiatan pemberian BOS dan BSM
4) Menyelenggarakan kegiatan yang berkaiatan dengan peningkatan pendidikan agama Islam yang bermutu dalam hal pengelolaan sistem informasi pendidikan islam dan verifikasi pada madrsah
5) Melaksanakan kegiatan koordinasi lintas sektoral dalam hal menyusun konsep program pendidikan agama Islam yang bermutu
6) Melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan DIPA pada seksi pendma
7) Menjadi anggota badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan
8) Menyusun LAKIP Pendma

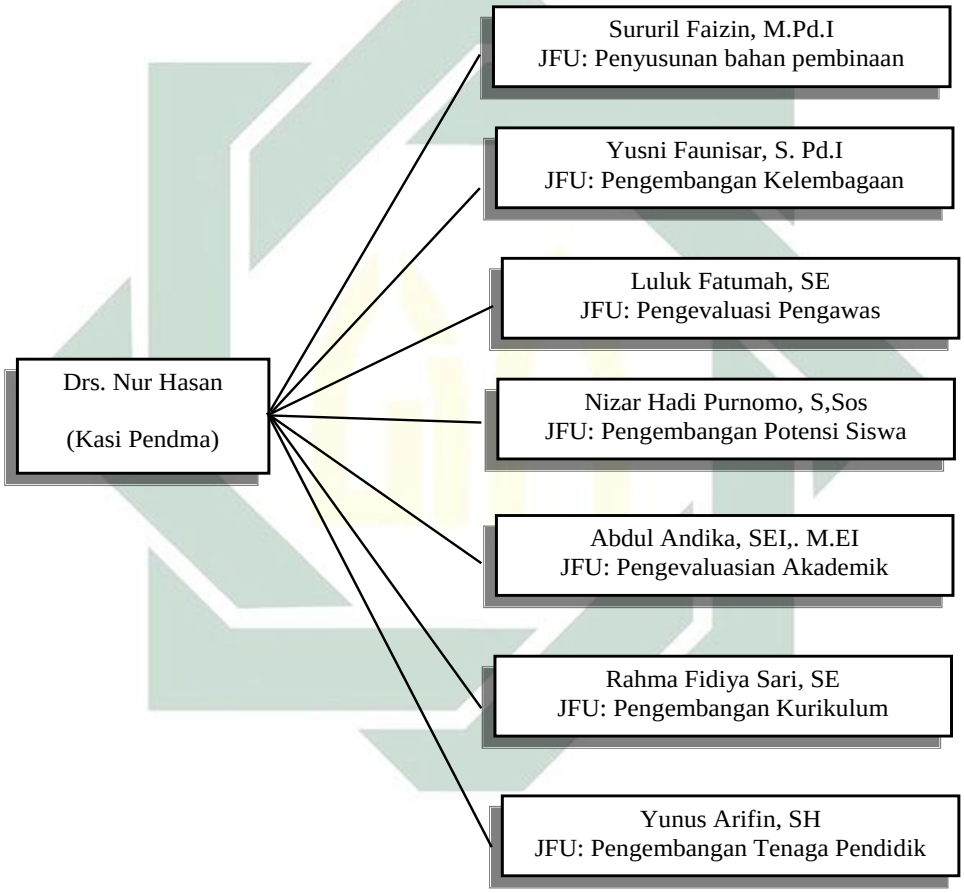
Pelayanan di seksi Pendidikan Madrasah kepada masyarakat adalah :

1) Memberikan perijinan pendirian madrasah dan memberikan ijin operasional Raudlatul Athfal (RA)
2) Mewajibkan madrasah melaksanakan kurikulum sesuai dengan ditetapkan pemerintah
3) Penerimaan perta didik baru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Memberikan tenaga pendidik ke madrasah yang memerlukan
5) Memberikan rekomendadi pemutasian pendidik antar kabupaten antar kota. Mengusulkan bantuan rehab gedung, BOS dan BOPDA melaukan persiapan akreditasi Madrasah.

Tabel 4.1 Struktur Organisasi Pendma



B. Penyajian Data

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi dengan informan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya tentang Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Kualifikasi Jabatan, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Kegiatan penempatan pegawai dalam fungsi kepegawaian setelah organisasi melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi yang telah dilaksanakan. Di Seksi Pendidikan Madrasah pada Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, penempatan pegawai telah diatur oleh atasan atau kepala. Pernyataan tersebut seperti data lapangan yang dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

> "Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan sesuai dengan perintah kepala. Bukan keinginan pegawai ataupun pengajuan dari pegawai. Biasanya, kepala memberikan surat perintah pendudukan pegawai yang tepat pada tempatnya atau pada jabatan yang tepat." (Pku, 21 Desember 2018)[5]

> "Penempatan pegawai semua diatur oleh kepala. Sebagai pegawai yang diperintahkan, kita harus melaksanakannya dengan baik." (Pp, 19 Desember 2018)[6]

> "Kepala kantor memberikan surat tugas kepada pegawai. Pegawai harus melaksanakanya." (Pp, 19 Desember 2018)[7]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, salah satu permasalahan yang dihadapai manajemen adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan pengelola dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor produksi. Dari jawaban narasumber Pku, dapat disimpulkan, bahwa wewenang penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah dipegang seluruhnya oleh kepala kantor. Kepala kantor akan

[5] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[6] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[7] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menempatkan pegawai dengan tepat. Tujuannya adalah untuk memberikan pegawai agar berjalan sesuai dengan pekerjaannya.

a. Kriteria-kriteria dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah

Kriteria merupakan suatu patokan yang ditetapkan sebagai alat pembanding. Untuk menentukan suatu keputusan penempatan pegawai, manajer perlu menetapkan kriteria yang sesuai dengan jabatan. Pernyataan tersebut seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Dalam satu jabatan, karyawan memegang satu wewenang. Wewenang dituangkan di dalam JFU masing-masing. Kreteria harus sesuai dengan uraian tugas, agar tugas berjalan dengan baik. (PP, 19 Desember 2018)[8]

> "Kriteria itu sangat perlu. Jika pekerjaan sesuai dengan kriteria, maka karyawan akan mengerjakan tugas dengan gampang." (Pa, 20 Desember 2018)[9]

> "Penentuan kriterian itu ada dipihak atasan. Jabatan perlu sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan." (PK, 21 Desember 2018)[10]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa semua bidang di Seksi Pendidikan Madrasah di organisasi dikendalikan oleh pegawai yang bersangkutan. Di dalam organisasi, pegawai merupakan sumber daya yang akan menjalankan tugas. Kriteria dari setiap jabatan berbeda-beda, sehingga jabatan perlu disesuaikan dengan wewenang dan tugas yang dijalankan. Dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah, kepala kantor perlu memerlukan kriteria-kretria

[8] Hasil Wawancara Narasumber PP, Tanggal 19 Desember 2018
[9] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018
[10] Hasil Wawancara Narasumber PK, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai alat pembanding. Kriteria pegawai yang dibutuhkan di Seksi Pendidikan Madrasah adalah:

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan suatu kesatuan informasi yang ada di dalam organisasi. Di Seksi Pendidikan Madrasah, kesatuan informasi terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja. Hal ini berguna untuk kelancaran dalam melaksanakan tugas untuk pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah. Pernyataan tersebut seperti yang dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

> "Dalam pemenuhan jabatan, calon pegawai harus mengetahu seluk beluk yang berada di Seksi Pendidikan Madrasah." (Pbp, 10 Desember, 2018)[11]

> "Pengetahhuan harus luas, hal itu menunjukan agar meminimalisir resiko kecelakaan kerja. Kecelakaan kerja yang berupa kesalahan." (Pa, 20 Desember 2018)[12]

> "Dengan kita mengetahui pekerjaan yang kita pegang, jenis, apa saja tugasnya, maka karyawan dapat mempunyau arah dan tujuan. Sebetulnya, pengetahuan yang membuat kita bisa membuat kita berpikir jangka panjang. Mengapa? Karena kita takut melakukan kesalahan." (Pku, 21 Desember 2018)[13]

> "Menilai kinerja dari karyawan, kita lihat dari pengetahuannya. Pengetahuan itu penting." (PK, 21 Desember 2018)[14]

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai di Seksi Pendidikan

[11] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 10 Desember, 2018
[12] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018
[13] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[14] Hasil Wawancara Narasumber PK, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Madrasah diharapkan dapat membantu dalam melaksakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Penjelasan dari informan dapat disimpulkan, bahwa pengetahuan dalam penempatan pegawai merupakan salah satu hal yang harus dipenuhi. Hal tersebut bertujuan untuk mengetaui arah dan tujuan saat pegawai melaksanakan tugas yang dijalankannya.

Pengetahuan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Oleh karena itu, pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan sesuai dengan pekerjaanya. Pernyataan ini seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Karyawan harus mengetahui apa yang akan dikerjakan dan bagaiaman cara mengerjakannya. Pengetahuan dapat membantu kiata mendapatkan nilai yang baik. Akan tetapi dapat membantu juga memahamimu menjadi pribadi yang baik." (PP, 19 Desember 2018)[15]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa pengetahuan merupakan sesuatu kreteria penting yang perlu dimiliki oleh pegawai Seski Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya untuk kehidupan dalam dunia kerja. Selain itu, pengetahuan didapatkan dengan cara belajar. Dengan pengetahuan, pegawai mendapatkan prestasi kerja dengan baik. Selain itu, pegawai dapat menilai diri sendiri hingga menilai orang lain.

[15] Hasil Wawancara PP, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kemampuan

Di Seksi Pendidikan Madrasah, kemampuan menunjukan kesanggupan dan kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu. Kemampuan pegawai sangat penting, karena bertujuan untuk mengukur prestasi kerja pegawai. Pernyataan tersebut sesuai dengan pernyataan informan sebagai berikut:

> "Di dalam sebuah jabatan, ada beberap target yang harus dilaksanakan. Misal, menyebarkan informasi terkait dengan akhir semester. Jadi, bagaimana cara pegawai menyampaikan dengan baik sehingga dapat dimengerti oleh sekolah, tugas ini berkaitan dengan kemampuan pegawai komunikasi." (Pku, 21 Desember 2018)[16]

> "Kemampuan merupakan hal yang mendasar, misal membuat surat tugas. Dalam membuat surat tugas, pegawai perlu mengerti tentang surat menyurat." (PP, 19 Desember 2018)[17]

> "Kemampuan merupakan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas. Misal, surat tugas mengikuti seminar. Pegawai perlu menjalankan hal tersebut kecuali ada hal yang tidak mengharuskan ikut." (PK, 21 Desember 2018)[18]

> "Setiap jenis pekerjaan menuntut kemampuan, agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik yang akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja." (Pbp, 21 Desember 2018)[19]

[16] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[17] Hasil Wawancara Narasumber PP, Tanggal 19 Desember 2018
[18] Hasil Wawancara Narasumber PK, Tanggal 21 Desember 2018
[19] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari penjelas ditas dapat disimpulkan, bahwa dalam jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah terdapat tugas-tugas yang harus dijalankan oleh pegawai. Tugas tersebut diantaranya dalah mampu berkomunikasi. Dalam pernyataan narasumber tersebut, kemampuan komunikasi bertujuan untuk berkontribusi dalam hubungan yang produktif dan harmonis antara pegawai Seksi Pendidikan Madrsaha Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Dalam menjalan tugas tersebut, pegawai dituntut untuk mampu menjalankannya. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Kemampuan pegawai yang ada di Seksi Pendidikan Madrasah dapat mempertahankan sebuah jabatan. Dapat berkembang di tempat kerja dan bisa menghadapi perubahan. Kemampuan bekerjasama juga disinggung oleh beberapa narasumber. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Di seksi pendidikan madrasah, jabatan satu dengan lain saling berhubungan. Sehingga, pegawai saling melengkapi dalam mencapai tujuan dari organisasi." (Pa, 20 Desember 2018)[20]
>
> "Komunikasi yang baik perlu, karena antar pegawai di seksi pendidikan madrasah di kantor kementerian agama kota Surabaya ini saling berhubungan." (Pp. 19 Desember 2018)[21]
>
> "Semua pekerjaa saling berhubungan. Dan antar jabatan di seksi pendidikan madrasah pada kantor kementerian agama

[20] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018
[21] Hasil Wawancara Narasumber Pp. Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kota surabaya saling berpengaruh." (Pk. 21 Desember 2018)[22]

"Mampu bekerja secara team. Karena, kita satu visi dan misi meskipun kita beda jabatan." (PP, 19 Desember 2018)[23]

"Selain bekerja secara individu, di seksi pendidikan madrasah ini juga bekerjasama secara team." (PPs, 10 Desember 2018)[24]

Dari penjelasan diatas mengenai kemampuan kerja sama di atas dapat disimpulkan, bahwa beberapa jabatan yang berada di Seksi Pendidikan Madrasah memiliki hubungan kerja. Hubungan kerja tersebut dapat mempengaruhi pencapaian tujuan.

3) Sikap

Kriteria selanjutnya dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrsah adalah sikap. Sikap merupakan bagian dari kepribadian yang terlihat. Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dari pegawai. Sikap dapat mencerminkan bagaimana seseorng merasakan sesuatu, misal baik dan buruk seseorang. Pernyataan ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

"Sikap itu sangat diperhatikan." (PK, 21 Desember 2018)[25]

"Sikap yang baik akan membawa dampak yang baik." (PP, 19 Desember 2018)[26]

[22] Hasil Wawancara Narasumber Pk. Tanggal 21 Desember 2018
[23] Hasil Wawancara Narasumber Pp. Tanggal 19 Desember 2018
[24] Hasil Wawancara Narasumber PPs. Tanggal 10 Desember 2018
[25] Hasil Wawancara Narasumber PK, Tanggal 21 Desember 2018
[26] Hasil Wawancara Narasumber PP, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Pekerja yang bersikap buruk, bekerja hanya komplain saja tanpa melihat kualitas kerjanya. Pekerja yang tidak baik tidak akan dapat diandalkan, sebaliknya akan menjadi penghambat untuk organisasi dalam mencapai tujuan." (Pbp, 21 Desember 2018)[27]

> "Sikap baik akan membuat suasa menjadi menyenangkan dan semangat. Sikap dari pegawai satu akan mempengaruhi lingkungan sekitar, oleh kerena itu sikap baik perlu dimiliki agar memotivasi antar pegawai." (PP, 19 Desember 2018)[28]

> "Cara kita bekerja, betindak dan berucap menjadi cerminan dari apa yang kamu pikirkan." (Pbp, 21 Desember 2018)[29]

> "Untuk mencapai kesuksesan kerja, tidak mungkin saya berjalan sendiri. Kita perlu teman atau partner untuk membantu dalam mencapai kesuksesan itu. Jadi, sikap baik dalam membangun hubungan dengan orang lain itu perlu." (PP, 19 Desember 2018)[30]

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan, bahwa sikap merupakan bagian dari kepribadian yang dilihat oleh orang lain. Dalam dunia pekerjaan, sikap sangat diperhatikan di Seksi Pendidikan Madrsah. Sikap dipandang penting karena berhubungan dengan orang lain menerima atau tidak. Sikap juga dapat mempengaruhi pekerjaan. Selain itu, sikap merupakan salah satu cara dalam membangun relasi.

Dengan sikap baik, pegawai akan saling membantu satu sama lain. Hal tersebut menjadikan pegawai Seksi Pendidikan Madrsah lebih kompak dan dapat meningkatkan produkivitas. Dengan memiliki sikap baik, pegawai mampu menghasilkan

[27] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[28] Hasil Wawancara Narasumber PP, Tanggal 19 Desember 2018
[29] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[30] Hasil Wawancara Narasumber PP, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepribadian yang menyenangkan dan dapat mengurangi stress. Sebagaimana dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

> "Keuntungan dari memiliki sikap baik adalah kita mampu untuk selalu berpikir positif, sehingga meningkatkan kenikmatan hidup, dan kepribadian yang menyenangkan." (Pbp, 21 Desember 2018)[31]

Penjelasan dari informan Pbp diatas dapat disimpulkan, bahwa menjadi pegawai yang berkualitas di organisasi, pegawai perlu memelihara hubungan sosial dengan baik. Dalam memelihara hubungan sosial, pegawai perlu menjaga sikap positif yang akan mempengaruhi hasil kerjanya.

b. Faktor-faktor yang Menjadi Pertimbangan Penempatan Pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

1) Faktor prestasi akademis

Pencapaian prestasi akademis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Manajer akan mempertimbangkan prestasi akademis dalam penempatan pegawai. Hal tersebut karena faktor akademis menentukan kualitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Pernyataann tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

[31] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang tinggi pasti ditempatkan di tempat wewenang dan tanggung jawab yang besar." (Pa, 20 Desember 2018)[32]

> "Penampatan di seksi pendidikan madrasah ini minimal s-1" (Pbp, 21 Desember 2018)[33]

> "Selain itu, prestasi akademis juga dipertimbangkan. Faktor itupun perlu bukti, misal mendapatkan sertifikat sebagai penghargaan." (Pku, 21 Desember 2018)[34]

> "Sumber daya manusia merupakan kuci dari pekerjaan. Tingkat produktivitas kerja tergantung kepada sumber daya manusia. Maka dari itu, kepala sangat mempertimbangkan dengan baik mengenai penempatan pegawai. Termasuk prestasi akademis pendidikan sebelumnya, begitu." (Pk, 21 Desember 2018)[35]

> "Minimal pendidikan itu pegawai negeri sipil S-1. Di dalam pendidikannya mencetak prestasi-prestasi yang akan dipertimbangkan dalam penempatan jabatan." (Pp, 19 Desember 2018) [36]

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa semakin prestasi kerja tinggi, maka manajer akan menempatkan pada jabatan dengan wewenang yang tinggi. Pernyataan dari informan juga menjelaskan, bahwa sumber daya manusia di Seksi Pendidikan Madrasah merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam pencapain tujuan. Selain prestasi akademis menjadi pertimbangan, pendidikan ahir juga menjadi pertimbangan. Dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah minimal adalah S-1.

---

[32] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018
[33] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[34] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[35] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018
[36] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Prestasi akademis perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Hal itu bertujuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta wewenang dan tanggung jawab dengan cepat. Pernyataann tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Pegawai kerja yang memiliki prestasi akademis harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya." (Pk, 21 Desember 2018)[37]

> "Prestasi akademis yang dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terahir pendidikan, tetapi juga termasuk jenjang pendidikan yang dialaminya." (Pku, 21 Desember 2018)[38]

> "Seharusnya penempatan pegawai sesuai dengan jenjanng pendidiknnya. Hal tersebut untuk mempermudah segala pekerjaan wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakannya. Jika hal tersebut dilakukan, maka pegawai akan melaksanakan dengan tugas tanpa beban, dan pasti melaksanakannya dengan senang." (Pp, 19 Desember 2018)[39]

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa penempatan pegawai Seksi Pendidikan Madrasah bukan hanya mempertimbangkan jenjang pendidikan terahir saja. Penempatan pegawai juga mempertimbangkan jenjang pendidikan sebelumnya. Jika pegawai mempunyai prestasi akademis yang baik, maka manajer perlu menempatkan pegawai tersebut pada jabatan yang sesuai dengan kemampuannya. Selain itu, latar belakang pendidikan perlu menjadi pertimbangan dalam

[37] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018
[38] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[39] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penempatan pegawai. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi..

2) Faktor pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis di pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah Kota Surabaya. Pengalaman merupakan kejadian yang pernah dijalani, dirasa, dan ditanggung oleh pegawai. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan, bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja. Pernyatan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Kenyataan di lapangan, makin lama pegawai makin banyak pula pengalaman yang dimiliki karywan." (Pku, 21 Desember 2018)[40]
>
> "Pengalaman akan memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Ada pepatah mengatakan *Experience is good teacher*." (Pp, 19 Desember 2018)[41]
>
> "Pengalaman kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang tinggi. Maksudnya adalah manajer sangat mempertimbangkan pegawai yang mempunyai pengalaman sesuai tugas yang harus dijalankan." (Pbp, 21 Desember 2018)[42]
>
> "Penempatan pegawai bukan hanya diperuntukan mereka yang baru masuk menjadi pegawai, akan tetapi juga berlaku untuk karyawan lama dalam posisi jabatan baru. Seperti

[40] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[41] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[42] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> saya, dan hal ini akan menambah pengalaman." (Pp, 19 Desember 2018)[43]

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa jika pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah mempunyai masa kerja yang lama, maka pegawai tersebut memiliki banyak pengalaman sesuai dengan yang dikerjakannya. Sebaliknya, jika semakin singkat masa kerja seorang pegawai, maka semaki sedikit pengalaman yang diperoleh. Ketika gelar sarjana masih menjadi pilihan dan syarat untuk diterima kerja, maka para calon pegawai saling berkompetensi untuk meraih jenjang pendidikan yang tinggi. Pendidikan calon pegawai mencari kerja dibedakan.

3) Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor kesehatan fisik dan mental menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah. Jika manajer tidak mempertimbangkan faktor kesehatan fisik dan mental, maka tidak menutup kemungkinan dapat merugikan organisasi. Pernyataan ini seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Kesehatan mental merupakan potensi terbesar yang bis membentuk pribadi karyawan menjadi lebih positif." (Pk, 21 Desember 2018)[44]

> "Sehat itu merujuk pada kondisi fisik yang baik dan terbebas dari penyakit." (Pa, 20 Desember 2018)[45]

[43] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[44] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018
[45] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Mental yang baik itu dapat mengatur segala emosi. Emosi tersebut akan menjadi tingkah laku di lingkungan kerja." (Pps, 18 Desember 2018)[46]

> "Kita harus mempunyai mental yang baik. Mental baik adalah kita tahu bagaimana cara mengatur perasaan, kekecewaan atau sesuatu yang menyenangkan." (Pbp, 21 Desember 2018)[47]

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, bahwa di Seksi Pendidikan Madrasah kesehatan mental merupakan potensi terbesar yang dapat membentuk pribadi pegawai dengan baik. Kesehatan fisik dan mental adalah dapat mengatur segala emosi. Kekecewaan dan kesenangan merupakan bagian dari emosi. Jika pegawai dapat mengatur emosi dengan baik, maka pegawai bertingkah laku dengan baik di lingkungan kerja.

Pentingnya kesehatan fisik dan mental dalam dunia kerja ini pada intinya adalah bisa memberika kenyamanan, kebahagiaan dan juga kepuasan dalam bekerja. Kenyaman dalam bekerja akan berpengaruh pada kualitas pekerjaan yang diberikan. Kesehatan mental meliputi kemampuan setiap individu dalam menghasilkan keseimbangan. Pernyataan ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Ada tes kesehatan fisik dan mental. Itu merupakan pertimbangan oranisasi dalam merekrut ataupun menempatkan pegawai disebuah jabatan." (Pku, 21 Desember 2018)[48]

[46] Hasil Wawancara Narasumber Pps, Tanggal 18 Desember 2018
[47] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[48] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kalau kondisi fisik tidak memungkinkan untuk melakukan tugas, maka kemungkinan besarnya akan ditolak di dalam sebuah posisi jabatan." (Pbp, 21 Desember 2018)[49]

> "Tes fisik dilakukan untuk mengetahu seberapa pantas kita menduduki posisi jabatan." (Pp, 19 Desember 2018)[50]

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Surabaya terdapat tes kesehatan fisik dan mental. Hal tersebut menjadi pertimbangan organisasi dalam menempatkan pegawai dalam sebuah posisi jabatan. Selain itu, tes kesehatan fisik dan mental dilakukan untuk mengetahui kesehatan fisik dan mental seorang pegawai. Jika pegawai gagal dalam tes kesehatan fisik dan mental, maka pegawai tersebut tidak ditempatkan pada posisi yang dibutuhkan.

Dalam dunia kerja, fungsi kesehatan fisik dan mental adalah loyalitas dan meningkatkan profesionalisme kerja. Sehingga hal tersebut membuat pegawai menjalankan tugas dengan baik. Dalam menjalankan tugas dengan baik, seorang pegawai perlu menyiapkan fisik dan mental dengan sempurna. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut

> "Kita dapat melihat apakah seorang pegawai sehat atau tidak yaitu dengan cara pegawai tersebut melayani customer. Dalam melayani, pegawai perlu menggunakan sifat loyalitas." (Pbp, 21 Desember 2018)[51]

[49] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[50] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[51] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kalau pegawai itu sehat, pasti akan royal." (Pps, 10 Desember 2018)[52]
>
> "Menjadi pegawai berarti menanggung resiko yang dihadapi di tempat kerja. Resiko ditempat kerja itu ada dua. Pertam fisik dan kedua operasional kerja." (Pk, 21 Desember 2018)[53]

Kesimpulan dari penjelasan di atas adalah menjadi pegawai berarti menanggung segala resiko kerja. Resiko kerja ada dua, yaitu resiko fisik dan resiko kegagalan dalam mencapai tujuan. Dengan hal tersebut, jika seorang pegawai mempunyai kesehatan fisik dan mental yang baik, maka pegawai akan melayani customer dengan baik. Kesehatan kerja adalah upaya yang ditujukan untuk melindungi pekerja, agar hidup sehat yang diabatkan pengaruh buruk pekerjaannya. Manajer perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, nyaman, dan kondusif. Selain itu, fisik dan mental akan berpengaruh pada lingkungan kerja. Kesehatan lahi dan batin dapat menciptakan hasil kerja yang maksimal. Maka dari itu, manajer perlu mempertimbangkan kesehatan fisik dan mental yang dimiliki oleh pegawai.

4) Faktor status perkawinan

Faktor status perkawinan menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasaha. Manajer menginginkan pegawai yang menguntungkan organisasi, misal bekerja full tanpa memikirkan hal lainnya. Jika pegawai

[52] Hasil Wawancara Narasumber Pps, Tanggal 10 Desember 2018
[53] Hasil Wawancara Narasumber Pps, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ditempatkan di luar kota, maka pegawai dapat memikirkan secara cepat. Pernyataan tersebut seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Berpengaruh, misalkan tidak mengganggu jam kantor. Dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah, pekerjaannya akan lebih fokus dengan pegawai sudah menikah." (Pp, 19 Desember 2018)[54]

> "Tidak berpengaruh, semuanya tergantung sumber daya manusianya bagaimana mengatur antara pekerjaan dan mengurus rumah tangga." (Pbp, 21 Desember 2018)[55]

> "Jika hal tersebut menjadi kendala dalam melaksanakan pekerjaan, maka pegawai perlu merubah hal tersebut menjadi sebuah peluang yang berarti. Jadi, berkeluarga bukan menjadi penghalang dalam mencari pekerjaan, terutama wanita." (Pku, 21 Desember 2018)[56]

> "Wanita yang berkeluarga sah-sah saja. Wanita lebih pintar dalam mengatur segala urusana rumah tangga dan menempatkan antara urusan kantor dan urusan rumah tangga." (Pk, 21 Desember 2018)[57]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa ada satu dari empat informan yang mengatakan faktor status perkawinan mempengaruhi penempatan pegawai. Hal tersebut karena mempengaruhi kefokusan dalam bekerja. Hal ini ini berbeda dengan tiga narasumber lainnya. Tiga informan di atas berpendapat, bahwa status perkawinan tidak akan mempengaruhi penempatan pegawai. Hal tersebut akan menjadi dorongan dan motivasi dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk

[54] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[55] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[56] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[57] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memenuhi kebutuhan keluarga. Selain itu, organisasi akan memilih pegawai yang berdedikasi tinggi. Setiap organisasi menginginkan pegawai yang berkomitmen untuk pencapaian organisasi. Dengan hal tersebut, organisasi dapat mencapai tujuan dengan cepat.

Dalam aktivitas pekerjaan, terdapat kegiatan bersosilaisasi. Hal tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Untuk memenuhi kebutuhan hidup tersebut, maka manusia harus berusaha dan bekerja. Sebagian orang beranggapan, bahwa pernikahan membatasi kebebasannya dalam bekerja. Hal tersebut tidak dibenarkan oleh beberapa dua narasumber. Pernyataan tersebut seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Kalau masalah faktor pernikahan saya rasa tidak usah dipermasalahkan. Bahkan kadang, jika kita berkeluarga, maka keluarga akan menjadi motivasi." (Pa, 20 Desember 2018)[58]

> "Motivasi itu penting. Pegawai bekerja juga butuh motivasi, misal motivasi dari orang-orang terdekatnya. Orang terdekat pegawai adalah keluarga." (Pk, 21 Desember 2018)[59]

Berdasarakan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa faktor status pernikahan tidak terlalu dipertimbangkan dalam penempatan di Seksi Pendidikan Madrasah, karena keluarga merupakan motivasi dalam bekerja. Selain itu, dalam melakukan

[58] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal Desember 2018
[59] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pekerjaannya, pegawai terdorong untuk mencetak prestasi demi keluarga.

5) Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah, faktor usia pada diri pegawai perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai. Oleh kerena itu, penentuan dan karakteristik tenaga kerja perlu diperhatikan oleh organisasi, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pernyataan ini seperti yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Berkaitan dengan usia kita melihat fisik. Kalau usia sudah tidak memungkinkan untuk bekerja, maka hasil dari kerja tidak akan produkti." (Pk, 21 Desember 2018)[60]

> "Kalau usia perlu dipertimbangkan. Saya rasa efeknya adalah kurang produktiv dalam bekerja, dibandingkan denggan rekan-rekan yang lebih muda." (Pp, 19 Desember 2018)[61]

> "Efek usia itu pekerjaannya kurang memuaskan, tidak terlalu terlibat, kurang termotivasi, dan kurang produktiv dalam malaksanakan kerja." (Pps. 10 Desember 2018)[62]

Berdasarkan uraain di atas dapat disimpulkan, bahwa faktor usia menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasaha. Fator usia berkaitan dengan fisik pegawai. Dalam hal ini, jika usia tidak memungkinkan untuk mengerjakan pekerjaan, maka hasil dari kerja tidak dapat produktiv. Selain itu,

[60] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018
[61] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[62] Hasil Wawancara Narasumber Pps. Tanggal 10 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

efek dari usia adalah pekerjaan kurang memuaskan, kurang termotivasi dan kurang produktiv dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada umumnya, pemuda tidak mempunyai tanggung jawab yang begitu besar. Ini dibandingkan dengan orang-orang dengan usia di atasnya. Organisasi membutuhkan pegawai yang bertotalitas tinggi terhadap pekerjaan. Peran pegawai sangat menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang disampaika oleh informan sebagai berikut:

> "Orang yang cekatan itu perlu. Organisasi membutuhkan pegawai yang cepat dalam bekerja." (Pa, 20 Desember 2018)[63]

> "Sebaiknya, penempatan sesuai dengan kemampuan dan dilihat dari usia." (Pp, 19 Desember 2018)[64]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa Seksi Pendidikan Madrasah membutuhkan pegawai yang cekatan dalam melakukan pekerjaan. Penempatan pegawai perlu menyesuaikan kemampuan dan melihat usia. Hal tersebut akan berpengaruh pada hasil dari kinerja dari pegawai.

2. Kualifikasi Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

a. Kualifikasi Jabatan

Kualifikasi jabatan adalah hal-hal yang dipersyaratkan secara akademis, tehnik, dan profesionalisme pegawai untuk mengisi jenjang

[63] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018
[64] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja. Kualifikasi berarti mempunyai sertifat llatihan, tes, dan, ijazah yang menjadikan seseorang memenuhi syarat dalam pemenuhan jabatan. Kualifikasi berarti persyaratan yang perlu dipenuhi terkait dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Kualifikasi dapat menunjukan kredibilitas seseroang dalam melaksanakan pekerjaanya. Pegawai yang berkualifikasi adalah pegawai yang memenuhi standart pendidik dan menguasai bidang jabatannya. Kualifikasi merupakan kemampuan atau kompetensi yang perlu dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kualifikasi jabatan perlu dilaraskan dengan bobot pekerjaanya.

Dalam menentukan kualifikasi apa saja yang dibutuhkan, pegawai perlu mengetahui uraian tugas dari jabatan. Sehingga, akan dapat menentukan kualifikasi yang dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan informan sebagai berikut:

> "Pemimpin dan pegawai perlu tau uraian tugas pada setiap jabatan. Sehingga, pemimpin dan pegawai mengetahui dan dapat menentukan kualifikasi apa saja yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut." (Pp, 19 Desember 2018)[65]

> "Kualifikasi disetiap jabatan di seksi pendidikan madrasah berbeda-beda. Untuk mengetahui itu, kita harus tahu tugas apa saja yang harus dikerjakan oleh pegawai." (Pps, 19 Desember 2018)[66]

Berdasarakan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa untuk menetukan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan oleh pegawai Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya,

[65] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tangal 19 Desember 2018
[66] Hasil Wawancara Narasumber Pps, Tangal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin atau pegawai perlu mengetahui tugas-tugas yang akan dijalankannya. Hal ini penulis mendapatkan informasi mengenai jabatan sebagai berikut.

1) Infomasi jabatan

Informasi jabatan merupakan data yang akan diolah menjadi analisis jabatan. Informasi jabatan antara lain berisi nama jabatan, ringkasan tugas jabatan, wewenang, dan tanggung jawab, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, hubungan jabatan, keadaan tempat kerja, resiko pekerjaan, dan pelatihan kursus. Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah antara lain Pengembangan Penyusunan Bahan Pembinaan, Pengembangan Kelembagaan, Pengevalusian Pengawas, Pengembangan Potensi Siswa, Pengevalusian Akademik, Pengembangan kurikulum.

a) Jabatan Penyusunan Bahan Pembinaan

Informasi jabatan antara lain berisi nama jabatan, ringkasan tugas jabatan, wewenang, dan tanggung jawab, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, hubungan jabatan, keadaan tempat kerja, resiko pekerjaan, dan pelatihan kursus.

> "Wewenang dan tanggung jawabnya adalah Menerima, mengumpulkan dan mengklasifikasikan bahan pembinaan serta mengkaji, menyusun, mendiskusikan bahan pembinaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan." (Pbp, 21 Desemer 2018)[67]

[67] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desemer 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Bahan kerjanya peraturan undang-undang, sop, juklas, juknis, disposisi atasan." (Pbp, 21 Desember 2018)[68]

"Perangkat kerja ada printer, scanner, meja, dan kursi. Semuanya itu ada di JFU." (Pbp, 21 Desember 2018)[69]

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawab dari jabatan ini adalah menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan bahan pembinaan serta mengkaji, menyusun, mendiskusikan bahan pembinaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Bahan kerjanya adalah perundang-undang, juklas, juknis dan posisi jabatan.

b) Jabatan Pengembangan Kelembagaan

"Wewenang dan tanggung jawabnya adalah Menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan dan data Kelembagaan serta mengkaji dan mengembangkan Kualitas Kelembagaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan." (Pk, 21 Desember 2018)[70]

"Bahan kerjanya adalah peraturan undang-undang. Juklas, juknis, dan SOP. Permohonan usulan data lembaga, dan laporan tahunan." (Pk, 21 Desember 2018)[71]

"Perangkat kerja dari jabatan ini adalah computer paling penting." (Pk, 21 Desember 2018)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawabnya adalah menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan dan data kelembagaan, serta mengkaji dan

[68] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[69] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[70] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018
[71] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengembangkan kualitas kelembagaan. Hal tersebut dilakukan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan.

c) Jabatan Pengevaluasi Pengawas

> "Wewenang dan tanggung jawabnya adalah menerima, memeriksa dan mengevaluasi hasil laporan sesuai dengan data kepengawasan dan bahan atau berkas pendukungnya yang diberikan dari pejabat yang berwenang dengan prosedur yang berlaku agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan.**"** (Pp, 19 Desember 2018)[72]

> "Bahan kerja dari jabatan ini adalah peruturan undang-undang, juklas, juknis, SOP." (Pp, 19 Desember 2018)[73]

> "Perangka kerja yaa sesuai dengan apa yang kita butuhkan." (Pp, 19 Desember 2018)[74]

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawab merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan. Wewenag dan tanggung jawab dari jabatan ini adalah menerima, mengevalusai hasil laporan kepengawasan. Bahan kerja terdiri dari peraturan undang-undag, juklas, jukni, dan SOP.

d) Jabatan Pengembangan Potensi Siswa

> "Wewenang dan tanggung jawab dari jabatan ini adalah menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan data siswa serta mengkaji dan mengembangkan Potensi Siswa sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan." (Pps, 10 Desember 2018)

> "Bahan kerja semua tertuang di JFU jabatan." (Pps, 10 Desember 2018)

[72] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[73] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[74] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Komputer merupakan alat kerja yang paling penting." (Pps, 10 Desember 2018)

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawab jabatan ini adalah menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan data siswa**,** mengkaji dan mengembangkan potensi Siswa sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Hal tersebut berguna untuk tercapainya sasaran organisasi sesuai yang diharapkan. Bahan kerja dan alat kerja tertuang di JFU masin-masing.

e) Jabatan Pengevaluasian Akademik

"Wewenang dana tanggung jawabnya adalah menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyiapkan, mengkoordinasikan, melaksanakan, memonitoring dan melaporkan Evaluasi Akademik Siswa sesuai dengan prosedur yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan, agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan." (Pa, 20 Desember 2018)[75]

"Uraian tuga, alat kerja, bahan kerja, dan hasil kerja tertuang di JFU masing-masing." (Pa, 20 Desember 2018)[76]

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawab jabatan tersebut adalah menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyiapkan, mengkoordinasikan, melaksanakan, memonitoring, dan melaporkan evaluasi akademik Siswa. Dalam melakukan peloporan, pegawai melakukan pelaporan harus sesuai dengan

[75] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018
[76] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal 20 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prosedur yang berlaku. Hal tersebut berguna untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan, agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan.

f) Jabatan Pengembangan Kurikulum

> "Menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyiapkan, mengkoordinasikan, melaksanakan, serta menyusun sesuai prosedur yang berlaku untuk tercapainya sasaran yang diharapkan." (Pku, 21 Desember 2018)[77]

> "Untuk mengetahui uraian tugas, alat kerja, dan bahan kerja semua ada di JFU jabatan." (Pku, 21 Desember 2018)[78]

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawab dari jabatan ini adalah menerima, mengumpukan, menyiapkan, mengkoordinasikan, melaksanakan, serta menyusun sesuai prosedur yang berlaku. Hal tersebut bertujuan untuk tercapainya sasaran yang diharapkan. Selain itu, untuk mengetahui uraian tuga, bahan kerja, dan alat kerja, pegawai dapat melihat di JFU masing-masing.

g) Jabatan Pengembangan Tenaga Kependidikan

> "Menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan data Pendidik dan Kependidikan, dan mengkaji, mengembangkan Pendidik dan Kependidikan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan." (Pk, 21 Desember 2018)[79]

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa wewenang dan tanggung jawab dari jabatan ini adalah menerima, mengumpulkan

[77] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[78] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[79] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahan data pendidikan dan kependidikan. Hal tersebut bertujuan untuk tercapainya sasaran yang diharapkan. Selain itu, untuk mengetahui uraian tuga, bahan kerja, dan alat kerja, pegawai dapat melihat di JFU masing-masing.

Macam-macam kualifikasi yang diperlukan dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah ada tiga yaitu kualifikasi akademis, kualifikasi teknisi, dan kualifikasi Penyataan ini sesuai dengan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Kalau kualifikasi itu perlu dipenuhi oleh pegawai. Kualifikasi Akademis, Kualifikasi Teknisi, Kualifikasi Profesinalisme."(Pa, 20 Desember 2018)[80]

> "Kualifikasi menjadi pertimbangan dalam melaksanakan penempatan pegawai. Ada Kualifikasi akademis, teknisi, dan profesionalisme. Dan tentunya dari semua kualifikasi ini kita sesuaikan dengan pekerjaan jabatan." (Pps, 10 Desember 2018)[81]

> "Kualifikasi jabatan dapat dipergunakan dalam mendapatkan pegawai yang tepat. Jika penempatan pegawai dilakukan dengan baik dan benar, maka pegawai akan mudah dalam menjalankan tugasnya. Hal ini karena pegawai sudah memenuhi kualifikasi jabatan yang dipersyratkan. Syarat kualifikasi jabatan diantaranya adalah kualifikasi akademis, teknisi, dan profesionalisme."(Pp, 19 Desember 2018)[82]

Berdasarakan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kualifikasi di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya perlu dipenuhi oleh pegawai. Ada tiga kualifikasi dalam pemenuhan syaratan menduduki jabatan. Pertama, kualifikasi teknisi.

[80] Hasil Wawancara Narasumber Pa, Tanggal, 20 Desember 2018
[81] Hasil Wawancara Narasumber Pps, Tanggal, 10 Desember 2018
[82] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal, 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, kualifikasi teknisi. *Ketiga*, kualifikasi profesionalisme. Hal ini dapat dipergunakan untuk penempatan pegawai.

Berikut beberapa kualifikasi dalam pemenuhan penempatan pegawai melalui kualifikasi di Seksi Pendidikan Madrasah.

1) Kualifikasi Akademis

Kualifikasi akademis merupakan persyaratan pendidikan. Pendidikan merupakan investasi jangka panjang manusia. Dengan melihat mutu pendidikan, pimpinan menginginkan pegawainya memiliki kualitas dan mutu pendidikan. Sehingga, kualifikasi akademis dapat menunjang prestasi kerja untuk pegawai dalam mengerkan pekerjaan. Jika pegawai ditempakan pada posisi jabatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi akademis, maka pegawai akan canggung dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini akan berdapak tidak baik. Akibatnya, hal ini akan menimbulkan dampak negatif yaitu tidak adanya tanggung jawab yang jelas antara unit. Pernyataan ini sesuai dengan informan sebagai berikut:

> "Kualifikasi akademis merupakan persyaratan pendidikan. Pendidikan merupakan investasi jangka panjang manusia untuk kebuhan di masa yang akan datang." (Pku, 21 Desember 2018)[83]

> "Jadi penempatan pegawai sebenernya, perlu menyesuaikan dengan pendidikan pegawai. Jadi sesuai dengan keahlian pegawai." (Pbp, 21 Desember 2018)[84]

[83] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[84] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Jadi kita melihat prestasi akademis berguna untuk menilai pandangan pertama kita terhadap karyawan." (Pp, 19 Desember 2018)[85]

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan, bahwa kualifikasi akademis merupakan persyaratan pendidikan. Pendidikan merupakan investasi jangka panjang untuk pegawai. Hal ini akan berguna untuk masa depan yang akan datang. Dari hal itu, kualifikasi akademis perlu menyesuaikan dengan tugas jabatan. Selain itu, kualifikasi akademis berguna untuk menilai pegawai dalam pengambilan keputusan pemimpin menempatkan pegawai.

2) Kualifikasi Teknisi

Kualifikasi teknisi merupakan seseorang yang menguasai bidang teknoligi dan lebih banyak memahami teori bidang tersebut. Saat ini, teknologi merupakan bagian integral dari segala operasional organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi tetap *up to date* dalam mempertahankan kompetensi. Teknologi telah menjadi salah satu faktor penting yang memaksimalkan kinerja organisasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan informan sebagai berikut:

> "Perubahan zaman menuntut kita berubah. Perubahan ini membuat manusia semakin mudah untuk mendapatkana apa yang diingginkan. Hal itu dilakukan dengan kita memahami teknologi. Kualfikasi teknisi juga disebut dengan pemenuhan keahlian dalam bidang teknologi." (Pku, 21 Desember 2018)[86]

[85] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[86] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Kualifikasi teknisi perlu dikuasai oleh setiap pegawai. Minimal pegawai bisa mengoperasikan komputer. Kemajuan teknologi merambah kesemua aktivitas sehari-hari, termasuk dalam duni kerja." (Pk, 21 Desember 2018)[87]

> "Dengan adanya mesin teknologi, maka pekerjaan pegawai menjadi mudah. Misal, pegawai di Seksi Pendidikan Madrsah membuat laporan evalusi kinerja. Hal ini mengharuskan pegawai bisa mengoperasikan komputer, agar tugas yang dijalankan cepat selesai." (Pbp, 21 Desember 2018)[88]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kualifikasi teknisi perlu dikuasai oleh setiap pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Minimal pegawai menguasai kualifikasi teknisi dapat mengoperasikan komputer. Hal ini karena perubahan zaman menuntut kita untuk berubah. Dalam memenuhi perubahan, pegawai perlu mengusasi teknologi yang berkaitan dengan tugas di jabatan pada Seksi Pendidikan Madrsah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

3) Kualifikasi Profesionalisme

Kualifikasi profesionalismen tercermin dari keahlian yang dimiliki pegawai. Hal ini akan mempengaruhi kepribadian pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kepribadian pegawai merupakan batasan dari makna yang tergantung dari belajar dalam melaksanakan tugasnya. Kualifikasi profesionalisme sangat erat kaitannya dengan kepribadian pegawai. Pernyataan tersebut sesuai dengan yang disampaikan narasumber sebagai berikut:

[87] Hasil Wawancara Narasumber Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018
[88] Hasil Wawancara Narasumber Narasumber Pbp, 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Dalam penempatan pegawai, organisasi melihat kualitas pegawai dari sikap profesionalismenya dalam melaksanakan tugas. Kualitas baik diberikan kepada atasan dengam sikap yang baik pula." (Pps, 19 Desember 2018)[89]

> "Kualifikasi profesionalisme sangat erat kaitannya dengan kepribadian pegawai. Misalkan, waktunya istirahat pegawai istirahat. Waktunya bekerja ya bekerja." (Pp, 19 Desember 2018)[90]

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa dalam penempatan pegawai Seksi Pendidikan Madrasah melihat kualitas pegawai dari sikap profesionalismenya. Hal ini berkaitan dengan kepribadian pegawai. Di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya kepribadian baik itu perlu. Menempatkan waktu pada waktunya merupakan keharusan dari kualifikasi pegawai.

Pengamalan bekerja pada pekerjaan yang sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai.[91] Mayoritas organisasi membutuhkan pekerja yang berpengalaman. Meskipun kebutuhan akan tenaga kerja semakin banyak, bukan berarti pekerja berpengalaman kehilangan kesempatan. Pengalaman kerja memberikan nilai tambah bagi pegawai dalam penempata pegawai.

Data lapangan menunjukan, bahwa jika pegawai mempunyai masa kerja yang lama, maka pegawai tersebut

[89] Hasil wawancara Naasumber Pps, Tanggal 19 Desember 2018
[90] Hasil wawancara Naasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[91] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan ke-7, Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 82.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki banyak pengalaman dari masa kerjanya. Sebaliknya, jika pegawai memiliki masa kerja singkat, maka pengalaman yang dimiliki pegawai semakin sedikit. Gelar sarjana menjadi syarat untuk diterima kerja. Hal tersebut membuat pegawai berkompetensi untuk meraih jenjang pendidikan yang tinggi.

Kesinkronan dari data teori dan data lapangan adalah apapun bidang pekerjaan yang digeluti, pengalaman kerja merupakan sarana pengembangan keterampilan yang efektif. Bergelut di bidang yang sama dalam waktu lama akan membuat anda semakin *expert* di bidang tersebut. Terutama, jika pegawai berhasil memadukan pekerjaan dengan berbagai ilmu pengetahuan, maka pegawai akan menjadi pekerja yang berkualitas yang di cari oleh organisasi.

Ada beberapa pegawai di Seksi Pendidikan Madraah bekerja di luar bidang akademis atau minatnya. Hal ini tidak terlalu buruk, karena justru membuat pegawai memperoleh manfaat pengalaman kerja secara maksimal. Selama bekerja dibidang lain, pegawai pasti mendapatkan banyak pembelajaran berharga. Sehingga, kemapuan pegawai tersebut bertambah baik. Pegawai baru akan mengalami kesulitan memahami karakter rekan-rekannya di lingkungan kerja.

Sering berjalannya waktu, kesulitan pegawai memahami lingkungan kerjanya dapat diatasi dengan cepat. Karena, pegawai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan mengenali karakter orang-orang di lingkungan kerjanya. Manfaat pengalaman kerja yang satu ini akan membuat pegawai semakin bijak dan luwes dalam menghadapi setiap orang dengan karakter khasnya. Manfaat lain adalah semakin banyak kesempatan untuk bertemu banyak orang. Pegawai perlu bekerja dengan baik demi mendapatkan manfaat pengalaman kerja secara maksimal. Sehingga, menjadi pekerja berkualitas yang mempunyai banyak pengalaman akan menjadi nilai tambah bagi dirisendiri.

3. Pengisian Jabatan Di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Dalam pemenuhan kebutuhan jabatan, Seksi Pendidikan Madrasah menyesuaikan tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Fungsi tersebut terdapat di JFU masing-masing jabatan. Dalam hal ini, pemimpin perlu melihat kompetensi, keahlian yang dimiliki pegawai dan kelayaan yang dimiliki pegawai. Berikut adalah mekanisme penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.[92]

Pertama, di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya, penempatan pegawai dirapatkan oleh seluruh kepala seksi yang dipimpin Bapak Drs. Husnul Maram, M.H.I sebagai kepala kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Rapat tersebut dinamakan BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepegawaian). BAPERJAKAT merupakan tim yang membantu pimpinan untuk memberikan penilaian, pertimbangan

[92] Wawancara dengan Kepala Sesi Pendidikan Madrasah, 04 Mei 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

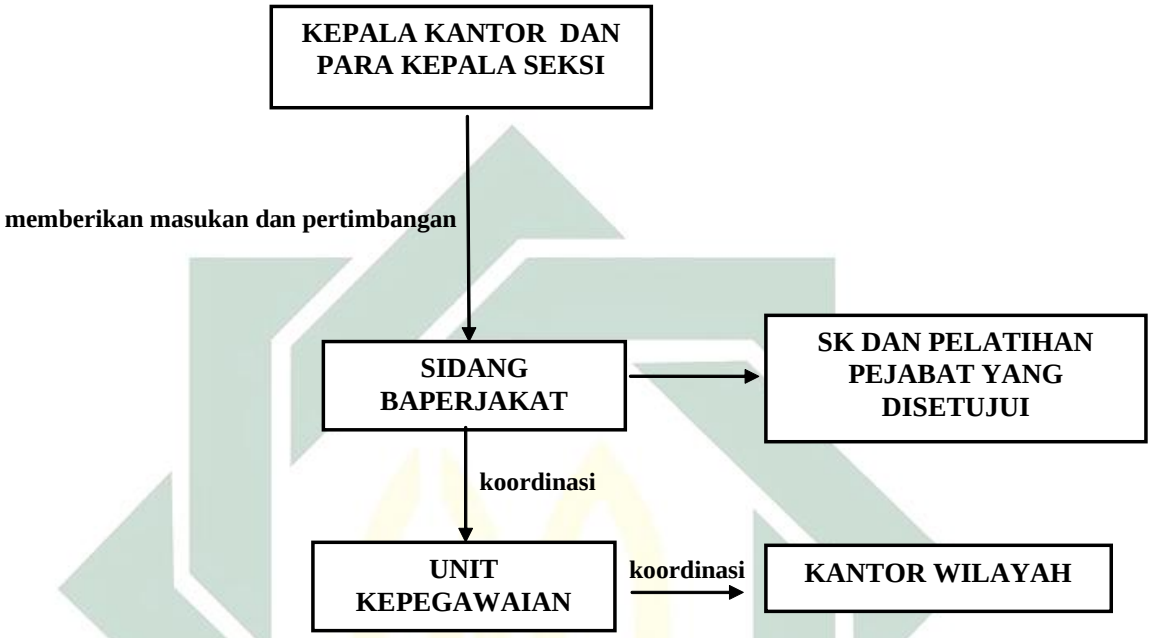
dalam hal pengangkatan, pemindahan, dan penempatan pegawai negeri sipil.

Kedua, melalui hal tersebut, BAPERJAKAT merapatkan hal-hal kebutuhan jabatan, kepegawaian, dan mempertimbangkan usulan-usulan dari setiap kepala seksi. Anggota BAPERJAKAT adalah para kepala seksi yang diketuai oleh kepala kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Selain itu BAPERJAKAT juga membahas tentang kinerja dari setiap pegawai di seksi masing-masing, salah satunya adalah Seksi Pendidikan Madrasah. Hal ini disampaikan oleh setiap kepala seksi dan didukung oleh data yang dimiliki.

Ketiga, melalui proses kedua, BAPERJAKAT akan menghasilkan keputusan. Keputusan tersebut dikoordinasikan ke unit kepegawaian untuk diturunkan Surat Keputusan (SK) mengenai hasil rapat di BAPERJAKAT. Hasil tersebut disetujui oleh anggota BAPERJAKAT dan Ketua BAPERJAKAT, yang akan kembali dikoordinasikan ke Kantor Wilayah Provinsi Jawa Timur.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4.2
Mekanismen Pengisian Jabatan
Di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya[93]



C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis data)

Merujuk pada hasil penyajian yang telah disajikan oleh peneliti, maka secara detail peneliti sampaikan analisis dari temuan-temuan yang diperoleh dari hasil penelitian. Berdasarkan perolehan data dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan secara langsung, bahwa Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kualifikasi Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya dapat diuraikan dalam pembahasan hasil penelitian sebagai berikut:

[93] Wawancara dengan Kepala Sesi Pendidikan Madrasah, 08 Mei 2019

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Faktor Pengalaman Lebih Dominan Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Kegiatan penempatan pegawai dimulai setelah organisasi melaksanakan penarikan dan seleksi calon pegawai, yaitu pada saat seorang calon pegawai dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya.[94] Namun, permasalahnya tidak sederhana seperti teori yang dipaparkan. Keberhasilan dari keseluruhan pengadaan kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai yang bersagkutan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan, bahwa di Seksi Pendidikan Madrasah jarang terjadi seorang pegawai dapat ditempatkan pada jabatan sesuai dengan kualifikasi yang tepat. Oleh sebab itu, penempatan pegawai bukan bersifat final, melainkan perlu tetap terbuka kesempatan untuk pemindahan. Dari hasil data di lapangan, penempatan pegawai bukan hanya diperuntukan mereka yang baru masuk menjadi pegawai, akan tetapi juga berlaku untuk karyawan lama dalam posisi jabatan baru. Hal ini berdasarkan dari data lapangan yang disampaikan oleh informan sebagai berikut:

> "Kenyataan di lapangan, makin lama pegawai makin banyak pula pengalaman yang dimiliki pegawai." (Pku, 21 Desember 2018)[95]

> "Penempatan pegawai bukan hanya diperuntukan mereka yang baru masuk menjadi pegawai, akan tetapi juga berlaku untuk

[94] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 15
[95] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan lama dalam posisi jabatan baru. Seperti saya, dan hal ini akan menambah pengalaman." (Pp, 19 Desember 2018)[96]

"Pengalaman akan memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Ada pepatah mengatakan *Experience is good teacher*." (Pp, 19 Desember 2018)[97]

"Pengalaman kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang tinggi. Maksudnya adalah manajer sangat mempertimbangkan pegawai yang mempunyai pengalaman sesuai tugas yang harus dijalankan." (Pbp, 21 Desember 2018)[98]

Pengamalan bekerja pada pekerjaan yang sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai.[99] Mayoritas organisasi membutuhkan pekerja yang berpengalaman, termasuk di Seksi Pendidikan Madrasah. Meskipun kebutuhan akan tenaga kerja semakin banyak, bukan berarti pekerja berpengalaman kehilangan kesempatan. Pengalaman kerja memberikan nilai tambah bagi pegawai dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya.

Data lapangan menunjukan, bahwa jika pegawai mempunyai masa kerja yang lama, maka pegawai tersebut memiliki banyak pengalaman dari masa kerjanya. Sebaliknya, jika pegawai memiliki masa kerja singkat, maka pengalaman yang dimiliki pegawai semakin sedikit. Gelar sarjana menjadi syarat untuk diterima kerja. Hal tersebut membuat pegawai berkompetensi untuk meraih jenjang pendidikan yang tinggi demi mendapatkan pengalaman.

---

[96] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[97] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[98] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[99] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Cetakan ke-7, Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 82

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Beberapa pegawai di Seksi Pendidikan Madraah bekerja di luar bidang akademis atau minatnya. Hal ini tidak terlalu buruk, karena justru membuat pegawai memperoleh manfaat pengalaman kerja secara maksimal. Selama bekerja dibidang lain, pegawai pasti mendapatkan banyak pembelajaran berharga. Sehingga, kemampuan pegawai tersebut bertambah baik. Pegawai baru akan mengalami kesulitan memahami karakter rekan-rekannya di lingkungan kerja. Hal ini menjadi wadah belajar dalam memahami sikap bertemu orang-orang baru.

Kesinkronan dari data teori dan data lapangan adalah apapun bidang pekerjaan yang digeluti, pengalaman kerja merupakan sarana pengembangan keterampilan yang efektif. Bergelut di bidang yang sama dalam waktu lama akan membuat pegawai semakin *expert* di bidang tersebut. Terutama, jika pegawai berhasil memadukan pekerjaan dengan berbagai ilmu pengetahuan, maka pegawai akan menjadi pekerja yang berkualitas yang dicari oleh organisasi.

Sering berjalannya waktu, kesulitan pegawai memahami lingkungan kerjanya dapat diatasi dengan cepat. Karena, pegawai akan mengenali karakter orang-orang di lingkungan kerjanya. Manfaat pengalaman kerja yang satu ini akan membuat pegawai semakin bijak dan luwes dalam menghadapi setiap orang dengan karakter khasnya. Manfaat lain adalah semakin banyak kesempatan untuk bertemu banyak orang. Pegawai perlu bekerja dengan baik demi mendapatkan manfaat pengalaman kerja secara maksimal. Sehingga, menjadi pekerja berkualitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang mempunyai banyak pengalaman akan menjadi nilai tambah bagi dirisendiri.

2. Faktor Status Perkawinan Tidak Dipertimbangkan Dalam Penempatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Faktor status pernikahan tidak terlalu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah. Karena, dalam bekerja pegawai membutuhkan motivasi orang-orang terdekat. Orang-orang terdekat pegawai diantaranya adalah keluarga. Keluarga bisa menjadi motivasi dalam bekerja. Dalam melakukan pekerjaan, pegawai terdorong untuk mencetak prestasi di pekerjaanya. Hal tersebut karena tuntutan kebutuhan hidup. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil perolehan data lapangan sebagai berikut:

> "Tidak berpengaruh, semuanya tergantung sumber daya manusianya bagaimana mengatur antara pekerjaan dan mengurus rumah tangga." (Pbp, 21 Desember 2018)[100]

> "Jika hal tersebut menjadi kendala dalam melaksanakan pekerjaan, maka pegawai perlu merubah hal tersebut menjadi sebuah peluang yang berarti. Jadi, berkeluarga bukan menjadi penghalang dalam mencari pekerjaan, terutama wanita." (Pku, 21 Desember 2018)[101]

> "Wanita yang berkeluarga sah-sah saja. Wanita lebih pintar dalam mengatur segala urusana rumah tangga dan menempatkan antara urusan kantor dan urusan rumah tangga." (Pk, 21 Desember 2018)[102]

Sedangkan menurut Hasibuan, faktor perkawainan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai di sebuah

[100] Hasil Wawancara Narasumber Pbp, Tanggal 21 Desember 2018
[101] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[102] Hasil Wawancara Narasumber Pk, Tanggal 21 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

instasi.[103] Hal tersebut karena, manajer menginginkan pegawai yang dapat menguntungkan organisasi. Berdasarlam hal tersebut apa yang dikemukakan oleh narasumber Pbp, Pku, dan Pk dan yang dikemukakan oleh data teori mempunyai perbedaan. Perbedaanya adalah data lapangan menunjukkan, bahwa status perkawinan bukan merupakan faktor yang mempengaruhi dalam pempatan pegawai. Sedangkan, data teori menunjukan, bahwa faktor status perkawinan menjadi salah satu faktor dalam penempatan pegawai. Dalam hal ini, data teori dan data lapangan menunjukkkan perbedaan.

Data lapangan menunjukan, bahwa faktor status perkawinan tidak mempengaruhi dalam penempatan pegawai. Hal tersebut karena status pernikahan akan menjadi dorongan pegawai yang sudah menikah. Dengan dorangan tersebut, pegawai akan termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Karena, pegawai yang sudah menikah dituntut untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Sedangkan di data teori, menunjukan bahwa status perkawinan menjadi salah satu faktor dalam penempatan pegawai. Karena, manajer menginginkan pegawai yang dapat menguntungkan organisasi.

3. Pemegang Keputusan Penempatan Pegawai Oleh Pimpinan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya

Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda-beda dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan bagian vital

[103] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Cetakan ke-7, Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari proses manajemen. Setiap keputusan pemimpin akan menentukan jalan keluar dari masalah. Selain itu, dapat mengerahkan sumberdaya yang dimilikinya dan mencapai tujuan organisasi.

Di Seksi Pendidikan Madarash Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya keputusan penempatan pegawai sepenuhnya dipegang oleh pimpinan. Pimpinan mengetahui tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Pernyataan tersebut seperti data lapangan yang dijelaskan oleh informan sebagai berikut:

> "Penempatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan sesuai dengan perintah kepala. Bukan keinginan pegawai ataupun pengajuan dari pegawai. Biasanya, kepala memberikan surat perintah pendudukan pegawai yang tepat pada tempatnya atau pada jabatan yang tepat." (Pku, 21 Desember 2018)[104]

> "Penempatan pegawai semua diatur oleh kepala. Sebagai pegawai yang diperintahkan, kita harus melaksanakannya dengan baik." (Pp, 19 Desember 2018)[105]

> "Kepala kantor memberikan surat tugas kepada pegawai. Pegawai harus melaksanakanya." (Pp, 19 Desember 2018)[106]

Dari jawaban informan di atas dapat disimpulkan, bahwa wewenang penempatan pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah dipegang seluruhnya oleh kepala kantor. Kepala kantor akan menempatkan pegawai dengan tepat. Tujuannya adalah untuk memberikan pegawai agar berjalan sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini menjadi fungsi dan peranan serta kedudukan seseorang dalam kemampuan mengatur

[104] Hasil Wawancara Narasumber Pku, Tanggal 21 Desember 2018
[105] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018
[106] Hasil Wawancara Narasumber Pp, Tanggal 19 Desember 2018

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pimpinan memilki kekuasaan dalam mengambil keputusan. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk memerintah dan memberikan keputusan yang baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekuasaan mempunyai peranan yang dapat menentukan keberhasilan organisasi. Kekuasaan memiliki berbagai macam bentuk dan sumber untuk mendapatkannya. Kekuasaan diantaranya adalah hak milik kebendaan dan kedudukan.[107]

Menurut Mijlus yang dikutip oleh Heidjrachman dan Husnan berpendapat, bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah mendelegasikan wewenang dan menghilangkan hambatan untuk melaksanakan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.[108] Berdasarkan uraian pendapat tersebut, penulis melihat bahwa tanggung jawab pimpinan pada intinya menunjukan perlu adanya pengarahan kepada pegawai serta membantu mereka agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Di Seksi Pendidikan Madrasah, wewenang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Wewenang pemimpin adalah wewenang yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin dalam usaha mencapai tujuan organisasi.[109] Wewenang pemimpin merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Hal ini sesuai dengan data lapangan yang menunjukan, bahwa di Seksi Pendikan Madrasah pemimpin mempunyai wewenang dan kekuasaan. Wewenang

[107] Heidjrachman, *Manajemen Personalia*, Edisi 4, (Yogyakarta: 2008), hlm. 311
[108] *Ibid.*, hlm, 320
[109] *Ibid.*, hlm, 321

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut dapat mempengaruhi tingkah laku orang yang dipimpinnya. Dalam hal wewenang pemimmpin di Seksi Pendidikan Madrasaha, pemimpin didasarkan pada tujuan organiasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian penyajian data dan analisis data, maka peneliti dapat mengambil kesimpulkan sebagai berikut:

1. Penempatan pegawai merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya. Tujuan penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai di jabatan yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuan. Hal tersebut merupakan bagian proses dalam pengembangan pegawai. Dengan demikian, melaksanakan penempatan pegawai memperhatikan prinsip efesiensi. Efesiensi adalah kesesuaian antara persyaratkan keahlian dengan jabatan yang akan ditempati oleh pegawai. Efeseinsi dalam penempatan pegawai berkaitan dengan faktor-faktor penempatan pegawai.

   Masing-masing responden memberikan tanggapan yang positif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai. Dari hasil analisis data, pegawai di Seksi Pendidikan Madrasah belum sempurna dalam penempatan yang sesuai dengan prestasi akademis. Namun, untuk penempatan pegawai berdasarkan pengalaman yang dimiliki, di Seksi Pendidikan Madrasah sudah hampir menyesuiakan untuk mengisi sebuah jabatan. Selain itu, pegawai pada Seksi Pendidikan Madrasah telah memiliki kesehatan fisik dan mental yang dapat memperbaiki kinerja pegawai. Dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan pegawai pada Seksi Pendidikan Madrasah di Kementerian Agama Kota Surabaya. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor prestasi akademik
b. Faktor pengalaman
c. Faktor kesehatan fisik dan mental
d. Faktor usia

2. Setiap kualifikasi jabatan yang dibutuhkan di Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya mempunyai perbedaan. Di Seksi Pendidikan Madrasah mempunyai delapan jabatan. Delapan tersebut adalah Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, Penyusunan Bahan Pembinaan, Pengembangan Kelembagaan, Pengevalusian Pengawas, Pengembangan Potensi siswa, Pengevaluasian Akademik, Pengembangan Kurikulum, dan Pengembangan tenaga kependidikan. Peneliti hanya menganalisis tujuh jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah Kementerian Agama Kota Surabaya. Setiap jabatan memilki kualifikasi pekerjaan yang berbeda. Kualifikasi jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah dapat dilihat pada tabel 5.1.

B. Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, peneliti mengajukan dua saran. Saran *pertama*, hasil penelitian ini menunjukan, bahwa kualifikasi akademik, pengalaman kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Seksi Pendidkan Madrasah Di Kantor Kementerian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Agama Kota Surabaya. Dari kualifikasi ini, disarankan bagi kepala untuk meningkatkan kompeten sumber daya manusia di setiap jabatan dengan cara memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi masukan bagi instansi dalam penerimaan dan penempatan pegawai.

Kedua, untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai pada Seksi Pendidikan Madrasah, manajer perlu menempatkan pegawai pada posisi jabatan yang tepat sesuai dengan bidang kemampuannya. Penempatan pegawai merupakan pemanfaatan sumber daya manusia yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kinerja. Manajer perlu melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan, mendengar saran dan pendapat pegawai, memberikan motivasi, melakukan interaksi dan melibatkan peran karyawan, sehingga karyawan dapat menunjukan kinerja lebih baik.

C. Keterbatas Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti kurang melakukan eksplorasi terhadap sumber-sember penempatan pegawai di kepala kantor wilayah pusat. Hal tersebut karena keterbatasan peneliti dalam menjangkau pegawai yang berkedudukan tinggi. Selain itu, kurangnya penguatan teori tentang penempatan dan kualifikasi karena minimnya refrensi yang diperoleh oleh peneliti.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 5.1
Hasil Kualifikasi Jabatan di Seksi Pendidikan Madrasah
Kantor Kementerian Agama Surabaya

No	Nama Jabatan	Tugas Pokok	Kualifikasi Jabatan		
			Gol Min Imal	Syarat Pendidikan / Pelatihan	
				Kualifikasi Akademis (Diutamakan)	1. Diklat 2. Kualifikasi Profesionalisme 3. Kualifikasi Teknisi
1	Penyusunan Bahan Pembinaan	Menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan bahan pembinaan, mengkaji, menyusun, mendiskusikan bahan pembinaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Hal tersebut untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan.	Penata (III/c)	S1 Manajemen	1. Diklat Prajabatan 2. Sebagai Pengadminitrasi pada Seksi PD. Pontren (09 Tahun) 3. Dapat mengoperasikan komputer
2	Pengembangan Kelembagaan	Menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan data kelembagaan serta mengkaji dan mengembangkan kualitas kelembagaan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan.	Penata Muda Tk. I (III/b)	S1 Manajemen	1. Diklat Prajabatan. Diklat Tata Persuratan dan kearsipan. 2. Sebagai staf Tata Usaha Propinsi. tahun, Sub. bag umum kankemenag Kota Surabaya. 3. Dapat mengoperasikan komputer

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3	Pengevalusian Penggawas	Menerima, memeriksa, mengevaluasi hasil laporan sesuai dengan data kepengawasan. Menerima, memeriksa bahan / berkas pendukung yang diberikan dari pejabat berwenang dengan prosedur yang berlaku, agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan.	Penata Tk. I (III/d)	S.1 Administrasi	1. Diklat Prajabatan. Diklat Keuangan. 2. Sebagai Staf KAUR TU . Staf PD. Pontren 3. Dapat mengoperasikan komputer
4	Pengembanhan Potensi Siswa	Menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan data siswa, serta mengkaji dan mengembangkan potensi siswa sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku, untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan.	Penata Muda Tk. I (III/b)	S1 Manajemen	1. Diklat Prajabatan. Diklat Tata Persuratan. Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat BMN, Diklat Lakip dan Diklat SAI 2. Sebagai Pelaksana Seksi Pendidikan Madrasah 2 tahun 3. Dapat mengoperasikan komputer
5	Pengevaluasian Akademik	Menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyiapkan, mengkoordinasikan, melaksanakan, memonitoring dan melaporkan evaluasi akademik siswa sesuai dengan prosedur yang berlaku. Hal tersebut untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan, agar dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan.	Penata (III/c)	S2	1. Diklat Prajabatan, Diklat Tata Persuratan. 2. Sebagai Pengadministrasi dan Penyusun Bahan Fasilitasi Sertifikasi Harta Benda Wakaf Penyelenggara Syariah (9 tahun) 3. Dapat mengoperasikan komputer

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6	Pengembangan Kurikulum	Menerima, mengumpulkan, mengklasifikasikan, menyiapkan, mengkoordinasikan, melaksanakan, serta menyusun sesuai prosedur yang berlaku, untuk tercapainya sasaran yang diharapkan.	Penata Muda (III/a)	S1 Administrasi	1. Diklat Prajabatan 2. Sebagai Staf Tata Usaha 4 Tahun 3. Dapat mengoperasikan komputer
7	Pengembangan Tenaga Kependidikan	Menerima, memeriksa, mengumpulkan bahan dan data Pendidik dan Kependidikan serta mengkaji dan mengembangkan Pendidik dan Kependidikan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku untuk tercapainya sasaran sesuai yang diharapkan.	Penata (III/c)	S1 Manajemen	1. Diklat Prajabatan 2. Sebagai Staf Administrasi MTs N III Surabaya 15 tahun Sebagai Staf Pekapontren 3 bulan Kota Surabaya 3. Dapat mengoperasikan komputer

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, Abu. 2003. *Psikologi Umum*. Jakarta: Rineka Cipta.

Aldilaningsari, Yovita. 2011. *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Bank Jatim Cabang Malang.* Vol. 1 No. 2 Jurnal Manajemen, Malang: Universitas Negeri Malang.

Almira Devita, Putri. 2017. *Penempatan Pegawai dI Badan Kepegawaian Daerah Koata Bandar Lampung.* Vol 2 No. 1. Jurnal Administrasi.

Arikunto, Suharsini. 1998. *Prosedur Penelitian.* Yogyakarta: Rineka Cipt

Bungin, Burhan. 2001. *Metode Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga Universitas Press

Bungin, Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.

Dokumentasi Kementerian Agama Kota Surabaya

Davis. 2011. *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Harsono. 2012. *Perencanaan Kepegawaian.* Bandung: Fokus Media.

Hasan, Alwi. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Puastaka.

Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Akasara.

Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-7. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Husein Umar, 2004. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi,* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Ibrahim. 2006. *Manajemen Syariat.* Jakarta: Raja Gafind

Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. cetakan pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Katsir Ibnu. Ad-Dimasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir,* terj. Salim Bahresy dan Said Bahresy, jilid 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Lajnah. 2010. Pentashih Mushaf Al-Quran Departemen Agama Republik Indonesia, *Mushaf Al-Quran*. Jakarta: CV Madinatul Ilmi

Lexy J. Moleong. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Manullang. 1981. *Manajemen Personalia.* Edisi Revisi. Jakarta: Galia Indonesia.

Marihot. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumher Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Marzuki. 2002. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII.

Musanef. 1998. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.

M. Yani. 2012 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Negawa, AA. Anwaar Prabu Mangku. 2007. *Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Richard. 2013. *Era Baru Manajemen.* Edisi Revisi Cet 9. Jakarta: Salemba Empat.

Sarwon, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Yogyakarta Graha Ilmu.

Simamoro, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: STIE YKPN.

Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gelora Aksara, 2009

Sondang, P. Siangian, 2002. *Fungsi-fungsi Manajerial* . Cet; IV, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), hlm. 23

Subandi. Bambang. *Manajemen Organisasi Dalam Hadis Nabi.* Yogyakarta: Indes Publishing.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfebeta

Sugiono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Suwatno. 2011. *Asas-asas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Suci Press.

Siswanto, Bodjoe. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional.* Jakarta: Bumi Aksara

Sarwono, Jonathan. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif dan KuantitatifI*. Jakarta: Alfabeta.Sadarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Bandung: CV. Mandar Maju.

Taylor, Bagma. 2008. *Peneltian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Tulus, Moh. Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Umar, Husen. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Gramedia Utama

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Willian, Leonardo. 2015. *Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado.* Jurnal EMBA. Vol. 03, No. 4.

Winardi, 2011. *Pencapaian Keputusan Dalam Bidang Manajemen*. Bandung: CV Sinar Baru.

Wursanto. 2000. *Manajemen Kepegawaian.* Yogyakarta: Kansius.

Yunanik, *Implementasi Analisis Jabatan dalam rangka menyiapkan organisasi akamigas menuju STEAM AKAMIGAS (Studi Pada Akademi Minya dan Gas Bumi, Cepu, Jawa Tengah),* Jurnal Bisnis SRATEGI, Desember 2013, Vol. 22 Nomo 22. 1.

Zakiyudin, Ais. 2013. *Teori dan Praktek Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id