

**HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI DI
MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 PALEMBANG**



SKRIPSI SARJANA S1

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd)**

Oleh :

ERISKA PUTRI ZAHARA

NIM. 13 29 0027

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) RADEN FATAH**

PALEMBANG

2017

Hal : Pengantar Skripsi

Kepada Yth,
Bapak Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Raden Fatah Palembang
di
Palembang

Assalammu'alaikum, Wr. Wb

Setelah kami periksa dan diadakan perbaikan-perbaikan seperlunya, maka skripsi yang berjudul "HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI DI MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 PALEMBANG" ditulis oleh saudara " Eriska Putri Zahara, NIM 13 29 0027", telah dapat diajukan dalam sidang munaqasyah Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang.

Demikianlah atas perhatiannya diucapkan terima kasih

Wassalamu'alaikum, Wr. Wb

Palembang, 27 September 2017

Pembimbing I



Kris Setyaningsih, SE, M.Pd.I
Nip. 19640902 199003 2 002

Pembimbing II



Dr. Leny Marlina, M.Pd.I
Nip. 19790828 200701 2 019

Skripsi Berjudul

HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI DI

MADRASAH ALIYAH NEGERI 3 PALEMBANG

yang ditulis oleh **Eriska Putri Zahara, NIM. 13 29 0027**
telah dimunaqsyahkan dan dipertahankan
di depan Panitia Penguji Skripsi
pada tanggal **27 September 2017**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan (S.Pd)

Palembang, 27 September 2017
Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Panitia Penguji Skripsi

Ketua



Kris Setyaningsih, SE, M.Pd.I
NIP. 19640902 199003 2 002

Sekretaris



Mardeli, M.A
NIP. 19751008 200003 2 001

Penguji I

: Drs.H.M.Hasbi Ashsiddiqi, M.Pd.I
NIP.19560220 198503 1 002

Penguji II

: Dr. KMS.Badarudin, M.Ag
NIP.19620214 199003 1 002



Mengesahkan
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. Kasinyo Harto, M. Ag.
NIP. 19710911 199703 1 004

MOTTO

Jangan takut jatuh, karena yang tidak pernah memanjatlah yang tidak pernah jatuh, jangan takut gagal, karena yang tidak pernah gagal hanyalah orang-orang yang tidak pernah melangkah, jangan takut salah karena dengan kesalahan yang pertama kita dapat menambah pengetahuan untuk mencari jalan yang benar pada langkah yang kedua

–Buya Hamka

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Ayahku tersayang **Edi Suharto** dan Ibuku tercinta **Hasna Diana** dengan kemuliaan dan ketulusan hati yang telah memberikan do'a disetiap langkah, nafas, dan waktu sholatnya demi kesuksesan anaknya, semoga Allah SWT selalu menjaga dan memberikan kesehatan dan keselamatan serta kebahagiaan yang melimpah dunia akhirat.
2. Saudari perempuanku yang pertama **Ade Meilina**, saudariku yang kedua **Wulan Dari**, dan saudariku yang ketiga **Dian Andriani**, beserta keponakanku terayang dan tercinta **Inggrid Anindita, M.Rizky Al-Zahrahan, Fatin Nazifah, Dzakira Luthfiah Zahra dan Ali Abizar** yang selalu menemani, memberi semangat, memberi dukungan baik motivasi, material dan lainnya.
3. Teman-teman Seperjuanganku, **Fenty Yunita, Inggrid Kencana Wati Tamara, Devi Safitriana, David Warindra, Decky Saiful Luthfi, M. Jimmy Pratama** yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini dan terima kasih atas *support* kalian, karena kalianlah saya setegar dan sekuat ini dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih juga untuk teman-teman
4. Teman-teman Manajemen Pendidikan Islam A angkatan tahun 2013.

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah SWT yang telah menganugerahkan nikmat, melimpahkan rahmat, dan memberikan ma'rifat. Hanya kepada-Nyalah kita menghambakan diri atas segala ta'at, dan hanya kepada-Nyalah pula kita menyandarkan diri atas segala hajat. Semoga kita selalu mendapat bimbingan dari Allah Yang Maha Kuasa.

Shalawat serta salam tidak henti-hentinya tercurahkan kepada junjungan Nabi Besar kita Muhammad SAW, keluarga, para sahabat, dan para pengikutnya hingga hari kiamat. Semoga kita termasuk orang-orang yang mendapat syafa'at, kelak di hari kiamat yang pasti datang.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka mengakhiri Studi Sarjana (S.1) pada Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang. Adapun judul skripsi ini adalah "Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai di MAN 3 Palembang".

Dalam penulisan dan penyelesaian skripsi ini, penulis banyak memperoleh bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yth. Bapak Prof. H. M. Sirozi, M.A., Ph.D., selaku Rektor UIN Raden Fatah Palembang yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menimba ilmu dibangku perkuliahan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
2. Yth. Bapak Prof. Dr. Kasinyo Harto, M.Ag., Selaku dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang yang telah memberikan fasilitas kepada saya dalam menyelesaikan pendidikan S1 saya.
3. Yth. Bapak M. Hasbi, M.Ag., selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberi arahan kepada saya selama kuliah.
4. Yth, Ibu Kris Setyaningsih,SE,M.Pd., selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Yth. Ibu Dr. Leny Marlina, M.Pd.I., selaku Pembimbing II yang juga telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan ketelitian, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan.
6. Yth. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang yang sejak semester awal sampai akhir dengan hati ikhlas telah membimbing dan memberikan pengetahuan

serta mengarahkan penulis sehingga dapat memperoleh gelar Sarjana.

7. Yth. Bapak Tugino, M.Pd, selaku Kepala sekolah MAN 3 Palembang yang telah memperbolehkan saya utk melakukan penelitian disekolah sehingga saya mampu menyelesaikan tugas akhir saya dan mendapatkan gelar Sarjana.
8. Yth. Ayahanda dan Ibunda tercinta dalam kesabarannya mendidik dan membimbing anaknya. Serta telah memberikan segalanya, lewat do'a dan kerja keras serta harapan yang setiap langkah dan waktu selalu mengiringi anakmu ini.

9. Saudari-saudariku tersayang yang selalu memberikan semangat, motivasi, kesabaran dalam menghadapi adikmu. Semoga Allah SWT menjadikan kita anak-anak yang menjadi jalan menuju surga untuk orang tua kita.
10. Keluarga dan temanku Muhammad Jimmy Pratama yang selalu mendukung serta menasehatiku dan menemaniku dalam situasi serta kondisi apapun, David Warindra, Decky Saiful Luthfi, Fenty Yunita, Ingrid Kencana Wati, Desi Dwi Anggraini, Desi Wahyunita, yang selalu menemani penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman mahasiswa angkatan 2013 jurusan Manajemen Pendidikan Islam A yang senantiasa memberikan saran dan dorongan dalam penulisan skripsi ini.
12. Keluarga KKN Sukamoro A yang selalu memberikan motivasi dan partisipasinya dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Kepada semua pihak tanpa terkecuali yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
Penulis mendo'akan semoga Allah SWT membalas amal kebaikan itu semua, tak ada ganjaran yang layak untuk suatu amalan yang ikhlas melainkan syurga-Nya. Semoga kita semua menjadi orang yang sukses dalam segala hal.

Palembang, 2017

Penulis,



Eriska Putri Zahara

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGANTAR PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	6
D. Hipotesa Penelitian	6
E. Definisi Operasional	7
F. Kerangka Teori	13
G. Tinjauan Pustaka	19
H. Metodologi Penelitian	21
I. Sistematika Pembahasan	27
BAB II HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN	
KINERJA PEGAWAI	28
A. Penempatan Pegawai	28
1. Pengertian, dasar, dan tujuan penempatan Pegawai	28
2. Langkah-langkah dan prosedur penempatan	

Pegawai.....	32
3. Prinsip-prinsip penempatan pegawai.....	34
4. Faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan Pegawai	37
5. Indikator penempatan pegawai.....	38
B. Kinerja Pegawai	40
1. Pengertian kinerja pegawai	40
2. Tujuan dan manfaat kinerja pegawai	41
3. Faktor-faktor kinerja pegawai	42
4. Membangun kinerja pegawai	44
5. Indikator kinerja pegawai	46
C. Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai	47
BAB III KONDISI OBJEKTIF PENELITIAN.....	49
A. Sejarah Berdirinya MAN 3 Palembang.....	49
1. Sejarah MAN 3 Palembang	49
2. Visi, Misi Dan Tujuan MAN 3 Palembang	53
3. Identitas MAN 3 Palembang.....	57
4. Keadaan Sarana dan Prasarana MAN 3 Palembang	59
B. Tugas dan Tanggung jawab Guru dan Kepala MAN 3 Palembang	60

1. Keadaan Guru	60
2. Tugas dan tanggung jawab guru.....	67
3. Tugas dan Tanggungjawab kepala madrasah	72
C. Keadaan, Tugas dan Tanggungjawab pegawai	74
1. Keadaan Pegawai	74
2. Tugas dan Tanggungjawab Pegawai	77
D. Struktur organisasi	82
BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN.....	84
A. Penempatan Pegawai MAN 3 Palembang.....	84
B. Kinerja Pegawai MAN 3 Palembang.....	90
C. Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai di MAN 3 Palembang.....	96
BAB V PENUTUP.....	103
A. Simpulan.....	103
B. Saran.....	104

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 3.1.	
Keadaan sarana dan prasarana di MAN 3 Palembang.....	59
Tabel 3.2.	

Data pendidikan guru di MAN 3 Palembang.....	61
Tabel 3.3.	
Daftar Nama Guru di MAN 3 Palembang.....	61
Tabel 3.4.	
Daftar nama dan pendidikan pegawai di MAN 3 Palembang.....	75
Tabel 4.1	
Distribusi mean dan standar deviasi skor tentang Penempatan Pegawai di MAN 3 Palembang.....	86
Tabel 4.2	
Distribusi persentase TSR tentang penempatan pegawai di MAN 3 Palembang.....	89
Tabel 4.3	
Distribusi untuk Mean dan Standar Deviasi skor kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.....	92
Tabel 4.4	
Hasil frekuensi dan persentase TSR kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.....	95

ABSTRAK

Skripsi ini mengkaji tentang **Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang**. Yang berawal dari adanya penempatan beberapa pegawai yang latar belakang pendidikannya belum begitu diperhatikan. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya beberapa pegawai dengan tamatan FKIP matematika ditempatkan pada bagian administrasi kesiswaan, lulusan perpustakaan ditempatkan pada bidang keuangan, kondisi ini mengakibatkan pegawai mengalami kesulitan dalam bekerja, walaupun sudah berpengalaman tetapi tidak terampil sehingga menghambat waktu penyelesaian pekerjaan.

Rumusan masalah dalam skripsi ini yaitu, bagaimana penempatan pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, bagaimana kinerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, apakah ada hubungan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penempatan pegawai Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, mengetahui kinerja pegawai Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang, dan mengetahui hubungan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Penelitian merupakan penelitian *field research* dan pendekatan yang digunakan ialah kuantitatif. Responden sejumlah 32 pegawai. Teknik pengumpulan data observasi, angket, dan dokumentasi. sedangkan Teknik analisis data menggunakan teknik analisis "*r*" *product moment*.

Hasil penelitian diketahui bahwa penempatan pegawai di MAN 3 Palembang sudah tergolong sesuai yaitu 18 orang responden (56,25%), dan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang sudah tergolong baik yaitu 19 orang responden (59,375%), antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang signifikan yakni dengan $df = N - nr = 32 - 2 = 30$. Dengan df sebesar 30, di peroleh "*r*" tabel (r_t) pada taraf signifikan 5% sebesar 0,349 sedangkan pada taraf signifikan 1% sebesar 0,449. Ternyata r_{xy} atau r_o (yaitu=0,845) adalah jauh lebih besar daripada r_t baik pada taraf signifikansi 5% maupun pada taraf signifikan 1% karena r_o lebih besar dari r_t , maka dengan demikian hipotesis nol di tolak, dan hipotesis alternatif diterima. Kesimpulan dari analisis diatas bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan kerja, kesehatan fisik dan mental serta sikap kerja di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang ada hubungannya dengan kinerja pegawai. Dan saran untuk kepala madrasah sebaiknya menempatkan pegawai pada pekerjaan sesuai pendidikan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengelola daya yang ada pada manusia untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain dari itu manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, manajer, dan tenaga kerja lainnya.¹ Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan tersebut hal yang perlu diperhatikan ialah penempatan. Dalam manajemen sumber daya manusia, penempatan merupakan hal yang sangat krusial (penting).²

Penempatan merupakan proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan lembaga, karena

¹ Ahmad Tohardi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), hlm. 14

² *Ibid.*, hlm. 217

penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu lembaga mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Selain dari pada itu penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pegawai agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekrutmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pegawai.³

Dalam dunia pendidikan penempatan dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, jadi Suatu tugas penting bagi kepala madrasah untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Karena apabila terjadi kesalahan dalam menempatkan pegawai pada pekerjaan yang tidak sesuai akan mendapatkan hasil yang kurang baik. Ketidaktelitian dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang berdampak pada rendahnya hasil kerja, dan absensi pegawai.⁴ Adapun hal yang perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai sebagaimana yang di katakan oleh Hasibuan, penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat, dan penempatan yang tepat untuk jabatan yang tepat, dapat terlihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian, pengetahuan. Latar belakang pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan

³ Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002.), hlm. 162

⁴ Wilson bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012),., hlm.157

seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan, dengan latar belakang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien.⁵ Kemudian pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu. Sedangkan keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.⁶ Adapun pengetahuan ialah data, informasi yang ada dalam benak pegawai.⁷

Menempatkan orang sesuai dengan keahlian, kemampuan, sangatlah penting dalam upaya memanfaatkan sumber daya pekerja/pegawai tersebut secara optimal. Untuk itu karakter atau kemampuan seseorang harus sinkron dengan pekerjaan atau tugas yang ada, dengan demikian akan tercipta kegairahan kerja yang akhirnya akan bermuara kepada peningkatan hasil kerja pegawai yang bersangkutan.⁸ Sebagaimana yang dikatakan oleh Wibowo bahwa faktor manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dapat dilihat dari harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, yang pada intinya menggambarkan tentang penempatan pegawai yang tepat,

⁵Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara,2010),hlm.54

⁶ Donni Juni Priansa,*Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta,2014),hlm.128

⁷ *Ibid.*,hlm. 128

⁸ *Op. Cit.*,hal.219

apabila penempatan yang dilakukan tepat maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi pegawai.

Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁹ Menurut Lijan Poltak Sinambela,dkk mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.¹⁰

Adapun ukuran kinerja dapat dilihat dari empat hal yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan menyelesaikan pekerjaan dan kemampuan dalam membina kerjasama.¹¹ Selain itu Dharma menyatakan bahwa skala penilaian kinerja adalah kualitas (akurasi, ketelitian, penampilan), kuantitas, kehadiran, dan ketepatan waktu.

Dalam dunia pendidikan pegawai atau tenaga kependidikan merupakan orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan walaupun

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung; Remaja Rosdakarya,2007),hlm.67

¹⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Reformasi Pelayanan Public: Teori, Kebijakan,Dan Implementasi Cetakan Kelima*, (Jakarta: Bumi Aksara,2010),hlm.136

¹¹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004),hlm. 137-138.

secara tidak langsung terlibat dalam proses pendidikan.

MAN 3 Palembang merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam terbaik di Sumatera Selatan yang dapat dijadikan panutan atau contoh bagi madrasah-madrasah yang ada di Sumatera Selatan. Hal ini tidak lepas dari peran penting dari tenaga kependidikan dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.

MAN 3 Palembang memiliki tenaga kependidikan yang cukup banyak meliputi wakil-wakil kepala seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, kepala Tata usaha, bidang administrasi seperti administrasi surat menyurat, pengarsipan, kepegawaian, kesiswaan, keuangan dan inventaris, Laboran pustakawan, petugas keamanan, hingga petugas kebersihan. Bidang-bidang tersebut dapat terlaksana dengan baik apabila ditempati oleh orang yang tepat. Suatu tugas penting bagi kepala madrasah dalam melakukan penempatan pegawai pada bidang pekerjaan yang tepat. Adapun hal yang dapat menjadi pertimbangan kepala madrasah dalam penempatan pegawai ialah pendidikan, pengalaman, keterampilan, kesehatan fisik dan mental, usia dan sikap kerja.

Berdasarkan observasi pra penelitian yang dilakukan peneliti di MAN 3 Palembang, peneliti melihat ada beberapa pegawai yang ditempatkan belum berdasarkan latarbelakang pendidikannya seperti lulusan FKIP Matematika ditempatkan pada bagian administrasi kesiswaan, kemudian lulusan

Perpustakaan ditempatkan pada bidang keuangan, selain itu lulusan ilmu politik ditempatkan pada bagian laboratorium komputer.

Berdasarkan pemahaman permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai Di MAN 3 Palembang”**.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, penulis berusaha mengetengahkan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana penempatan pegawai di MAN 3 Palembang?
2. Bagaimana kinerja pegawai di MAN 3 Palembang?
3. Apakah ada hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang?

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dirumuskan maka tujuan penelitian ini;

- a. Untuk mengetahui dalam penempatan pegawai di MAN 3 Palembang
- b. Untuk mengetahui kinerja pegawai di MAN 3 Palembang
- c. Untuk mengetahui hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang

2. Kegunaan Penelitian

- a. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan pengalaman dan khasanah perbendaharaan keilmuan yang baru bagi peneliti, khususnya dibidang penempatan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.

b. Secara praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan bagi kepala sekolah dalam menempatkan pegawai.

D. Hipotesa Penelitian

Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang sifatnya masih sementara atau dapat dikatakan anggapan sementara bagi peneliti yang masih harus diuji kebenarannya.

Walaupun sifatnya kesimpulan sementara atau anggapan sementara atau anggapan sementara tetapi ini sangat penting dalam suatu proses penelitian karena melalui hipotesa ini akan memberikan tujuan yang tepat arah penelitian tersebut ditunjukan, maka dalam penelitian ini dirumuskan Hipotesa:

Ha: Ada hubungan positif yang signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

Ho: Tidak ada hubungan positif yang signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

E. Definisi Operasional

1. Pengertian hubungan

Hubungan adalah mengukur derajat keeratan (korelasi) antara dua variabel baik yang jelas secara literatur berhubungan atau sesuatu masalah yang akan diteliti.

2. Penempatan Pegawai

Variabel x pada penelitian ini adalah penempatan pegawai, Penempatan berkaitan dengan penyesuaian kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Menurut B. Siswanto Sastrohardiyo menyatakan bahwa penempatan adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.¹²

Sculler mengemukakan bahwa penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, referensi dan kepribadian pegawai tersebut. Menurut Wahyudi hal yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai ialah pendidikan, pengetahuan, keterampilan serta pengalaman kerja.¹³ Selain itu Boedjo Siswanto menyatakan bahwa hal perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai ialah pendidikan, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan,

¹² Siswanto Sastrohardiyo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Hal.163

¹³ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV.Afabeta, 2011), hlm. 117

sikap dan usia.¹⁴

a. Indikatornya :

Dalam penempatan pegawai yang perlu menjadi pertimbangan ialah:

1) Pendidikan

Latarbelakang pendidikan yang dimaksud ialah kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dengan bidang tugas dan jenjang pendidikan serta prestasi akademis yang pernah di capai. Prestasi akademis yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan khususnya dalam penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas dan mengemban tanggung jawab.¹⁵

2) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang. Pengalaman kerja dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena setidaknya orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu tentang pekerjaan yang akan dihadapi. Seseorang yang memiliki pengalaman kerja akan lebih cepat menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik

¹⁴ Boedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 1997), hlm. 99

¹⁵ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 127

ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik.¹⁶ Menurut Foster (2001: 43) ada beberapa indikator untuk menentukan pengalaman kerja seorang pegawai yaitu:

- a) Lama waktu/ masa kerja
- b) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
- c) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

3) Kesehatan fisik dan mental

Dalam penempatan pegawai sangat perlu untuk memperhatikan kondisi fisik pegawai. Karena kesehatan fisik akan mengganggu jalannya aktifitas kerja organisasi, apabila seorang pegawai sering mengalami sakit dan memaksa untuk melakukan pekerjaan maka diduga akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya. Hasibuan menyatakan bahwa tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik jika sering sakit. Agar pekerjaan menjadi efektif dan efisien maka perlu diperhatikan pegawai yang kondisi fisiknya lemah dapat ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan sedikit tenaga, sebaliknya untuk pekerjaan yang butuh tenaga banyak maka ditempatkan pegawai yang kondisi fisiknya kuat.¹⁷

4) Keterampilan kerja

¹⁶ *Ibid.*, hlm.128

¹⁷ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm.54

Keterampilan merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaan yang diemban pegawai harus di dukung oleh keahlian memadai.¹⁸ Menurut Eduard L Pesiwarissa keterampilan kerja pegawai dalam menduduki jabatannya yaitu:

- a) keterampilan secara teknis
- b) keterampilan dalam hubungan kemanusiaan / social
- c) keterampilan secara konsepsional

5) Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan pegawai sikap hendaknya menjadi pertimbangan karena hal ini berpengaruh secara langsung baik bagi individu maupun bagi organisasi.

3. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Indonesia berasal dari kata “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa asing yaitu “prestasi” atau juga hasil kerja mempunyai arti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan.¹⁹

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 128

¹⁹ Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 503

dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang.

Menurut Amstrong kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonom.²⁰

Kinerja pegawai adalah keberhasilan dari seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsi meliputi pekerjaan yang berhubungan dengan lingkungan bidang garapan pencatatan dan penyusunan keterangan-keterangan yang berlangsung disuatu organisasi atau di sekolah.

Adapun ukuran kinerja menurut Mitchell dapat dilihat dari empat hal: kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan dan kemampuan dalam membina kerjasama dengan orang lain.²¹ Selain dari itu Dharma menyatakan bahwa skala

²⁰ Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*,(Jakarta:Prenada Group, 2013), hlm.271

²¹ E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*,(Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004),

penilaian kinerja adalah kualitas (akurasi, ketelitian, penampilan), kuantitas, supervisi yang diperlukan, kehadiran (regularitas, ketepatan waktu), konservasi (pencegahan pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan), adapun ukuran kinerja menurut Sedarmayanti 2011:377 yakni prestasi kerja (kualitas dan kuantitas), keahlian (kerjasama, inisiatif dan komunikasi), perilaku (kejujuran, tanggung jawab dan disiplin), inisiatif (pengambilan keputusan dan penentuan prioritas).

Jadi dari kedua pendapat diatas maka tolak ukur kinerja pegawai ialah:

a. Kualitas kerja

Anwar mengatakan kualitas kerja itu terdiri dari ketelitian, keterampilan, ketepatan dan kebersihan. Heyel berpendapat bahwa kualitas kerja menunjukkan sejauh mana mutu pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan dan kelengkapan. Yang di maksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Kelengkapan ialah ketelitian dalam melaksanakan tugasnya.²² Untuk melihat kualitas kerja pegawai dilihat dari inisiatif dan ketelitian.

b. Kuantitas kerja

hlm 137-138

²² Wilson dan Heyel, *Hand Book Of Modern Office Management And Administration Service*, (New Jersey: Mc Graw Hill Inc,1987), hlm.101

Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas - tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.²³

c. Ketepatan waktu

Merupakan salah satu kriteria untuk melihat kinerja seseorang. Apabila seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, akan bisa menentukan kinerja yang dihasilkan.

d. Perilaku

Perilaku yang dimaksud disini ialah sikap dan tingkah laku yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perilaku disini mencakup kejujuran, dan tanggung jawab.

F. Kerangka Teori

Dalam sebuah penelitian sangatlah dibutuhkan berbagai teori karena teori itu sendiri sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian maka di butuhkan teori untuk membantu memecahkan masalah. Hubungan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

1. Pengertian Penempatan Pegawai

²³Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2007), hlm.70

Tohardi menyatakan bahwa penempatan merupakan menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.²⁴ Sedangkan menurut Hasibuan bahwa penempatan pegawai berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man behind in the right job* hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan kinerja.²⁵

Adapun menurut Satrohadiwiryono menyatakan bahwa penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta

²⁴ Donni Juni Priansah, *Op.Cit.*, hlm. 125

²⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm 163

tanggung jawabnya.²⁶

Dengan berdasar pada beberapa teori diatas , maka dapat di pahami bahwa penempatan merupakan menempatkan posisi pegawai kepada posisi pekerjaan yang tepat sesuai dengan keterampilan dan pengetahuannya berdasarkan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Dapat disimpulkan bahwa penempatan ialah menempatkan seseorang atau pegawai yang lulus seleksi pada posisi yang tepat/ jabatan yang tepat berdasarkan kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai sehingga pegawai tersebut dapat bekerja secara optimal.

Penempatan ini harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan, serta berpedoman kepada prinsip "Penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat".

Penempatan yang tepat yang terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, kesesuaian pengalaman, kesesuaian kesehatan fisik dan mental, dan kesesuaian status perkawinan juga merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat, sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan akan berhasil, dengan penempatan yang tepat, gairah kerja,

²⁶ Doni Juni Priansa, *Op.Cit.*,hlm.125

mental kerja, dan kinerja pegawai akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas pegawai dapat berkembang. Organisasi akan mengalami kesulitan di masa yang akan datang apabila organisasi tersebut tidak menempatkan pegawai sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Salah satu dari kesulitan itu dapat berupa turunnya semangat kerja pegawai serta tingginya *labour turn over* (tingkat keluar masuknya karyawan).

Penempatan pegawai merupakan bagian dari perencanaan strategic organisasi, karena penempatan pegawai merupakan bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Di dalam hal ini diperlukan hubungan kesesuaian antara deskripsi jabatan dengan spesifikasi pekerjaan.

Dengan demikian yang menjadi pokok perhatian utama dalam penempatan karyawan adalah hal-hal yang terdapat dalam diri manusia yang digunakan sebagai dasar dalam menugaskan seseorang pada suatu bidang pekerjaan.

Yang menjadi dasar dalam penempatan pegawai yaitu:

- a. Job specification (spesifikasi pekerjaan), Hasibuan menjelaskan spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

- b. Job description (uraian pekerjaan) Uraian pekerjaan ialah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Job description menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.
- c. Skill, meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki seseorang.
- d. Environment, terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat kerja. Hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan atasan.

Dalam menempatkan pegawai perlu memperhatikan langkah-langkah berikut:

- a. Lowongan kerja, dasar pertama dari penempatan adalah pekerjaan, apakah ada pekerjaan? Jika ada lowongan pekerjaan tersebut, berapa orang yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.
- b. Dari adanya informasi lowongan pekerjaan yang ada di atas, selanjutnya kita lihat *job descriptionnya*, maksudnya apa tugas dan tanggung jawab orang yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut, demikian wewenangnya, siapa yang menjadi atasan, bawahan dan sebagainya yang dapat dibaca pada *job description* pekerjaan itu. Selanjutnya kita lihat karakter orang yang bagaimana yang cocok untuk mengerjakan pekerjaan itu, hal itu dapat kita baca pada *job description*.
- c. Selanjutnya langkah yang ketiga adalah mencari orang, calon pekerja,

calon pegawai yang sesuai atau cocok dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Dalam mencari orang tersebut dapat digunakan konsep dari penarikan dan seleksi.

- d. Setelah proses mendapatkan orang selesai, selanjutnya menempatkan orang tersebut pada pekerjaan yang ada di organisasi atau perusahaan.

2. Pengertian Kinerja Pegawai

Apabila berbicara mengenai kinerja tidak lepas dari performa kerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai dan Basri menyatakan tentang pengertian kinerja sebagai berikut:

“kinerja adalah kesediaan orang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja berasal dari kata *“performance”* dan sering diartikan dengan tujuan kerja atau perilaku kerja dan hasil kerja. Kinerja adalah suatu bentuk hasil kerja atau hasil usaha berupa tampilan fisik, maupun gagasan. Kinerja tidak terlepas dari pembahasan kualitas itu sendiri, kualitas merupakan istilah yang terkait dengan sudut pandang dan sudut kepentingan pengguna istilah”.

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan usaha untuk mencapai tingkatan produktivitas organisasi yang tinggi. Berbicara mengenai kinerja tenaga kependidikan, erat kaitannya dengan cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau standar

performance. Sedarmyanti mengemukakan bahwa

“performance diterjemahkan menjadi kinerja yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja”. Jadi kinerja dapat disebut dengan berbagai macam istilah seperti performance, prestasi kerja, pelaksanaan kerja, penampilan kerja, unjuk kerja, dan sebagainya.²⁷

Prabu Mangkunegara mengungkapkan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.²⁸

Dari beberapa pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan individu, kelompok atau organisasi dalam suatu aktivitas yang diakibatkan dari pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai serta bagaimana hasil dari mengatur orang agar tujuan organisasi sekolah dapat tercapai. “Kinerja seseorang dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kemampuan individu adalah suatu faktor yang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan ini banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah pendidikan dan pelatihan. Bila kemampuan ini disertai

²⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Ilham Jaya, 1995), hlm. 52

²⁸ Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 67

dengan bakat seseorang dapat merupakan faktor yang menentukan prestasi seseorang”.

Berdasarkan pengertian penempatan pegawai dengan kinerja pegawai maka teori tersebut dijadikan dasar pijakan dalam melakukan penelitian dengan judul “ *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di MAN 3 Palembang*”.

G. Tinjauan Pustaka

Sehubungan dengan penulisan proposal penelitian “ *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di MAN 3 Palembang*” maka penulis mencantumkan beberapa referensi dalam penulisan proposal ini yaitu, sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Nova Anggeni, mahasiswa jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Palembang tahun 2008 yang berjudul : “*Peran Kepala Madrasah Sebagai Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Administrasi Di Madrasah Tsawiyah Pondok Pesantrenmodern Darussalam Prabumulih*”, penelitian ini menganalisis mengenai bagaimana peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pegawai administrasi. Perbedaan skripsi ini dengan skripsi penulis ialah dari lokasi penelitian, pendekatan yang dilakukan.

Dalam skripsi yang ditulis oleh Dwi Ade Putra yang berjudul *Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan*

Perdagangan Provinsi Riau yang menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pada kesimpulannya terdapat pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependent 39,6% dan 60,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Perbedaan skripsi ini dengan penelitian penulis ialah perbedaan lokasi penelitian, dalam skripsi ini meneliti tentang kinerja pegawai pada Dinas perindustrian dan perdagangan sedangkan penelitian penulis mengenai kinerja pegawai tata usaha.

Asri Nur Fadilah, Abdul Hakim, dan Siswidiyanto dalam skripsinya *Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja* (Studi Pada Pegawai Secretariat Daerah Kabupaten Gresik) penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kesesuaian pengetahuan (X_1) dengan indikator pengetahuan formal dan non-formal, kesesuaian kemampuan fisik (X_2) dan intelektual, dan kesesuaian keahlian (X_3) dengan indikator keahlian teknis, hubungan social dan konseptual. Penelitian ini menghasilkan bahwa dari ketiga variabel bebas tersebut, variable yang paling berpengaruh secara signifikan adalah kesesuaian kemampuan, sedangkan pengaruh yang paling kecil diberikan oleh kesesuaian keahlian.

Perbedaan skripsi ini dengan penelitian penulis ialah lokasi penelitian dan objeknyapun berbeda.

Nashar dalam skripsinya yang berjudul *Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam (STAIN) Pamekasan*. Dalam skripsi ini penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor kesesuaian penempatan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sekolah tinggi Islam negeri. Perbedaan skripsi ini dengan penelitian penulis ialah lokasi penelitiannya, dalam skripsi ini meneliti tentang pengaruh kebijakan penempatan, sedangkan penelitian penulis pengaruh proses penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai tata usaha.

Dalam skripsi yang ditulis oleh Aldo Rinaldi (2008) yang berjudul *"Pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Yudha Bhakti Cabang Palembang"* yang menggunakan pendekatan kuantitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan skripsi ini dengan penelitian penulis ialah lokasi penelitian, persamaannya dengan penelitian penulis sama-sama membahas mengenai penempatan pegawai.

Dari penjelasan beberapa skripsi diatas memang terdapat kesamaan meneliti tentang penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Berangkat dari beberapa penelitian terdahulu diatas, penulis menempatkan penelitiannya berbeda secara lokasi dan pembahasannya tentang penempatan pegawai dengan kinerja pegawai. Sehingga peneliti merasa

tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul“ *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di MAN 3 Palembang*” .

H. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian berasal dari kata metode yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dan logos yang artinya ilmu pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan.²⁹

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *field research* atau penelitian lapangan. Menurut Patton, studi kasus merupakan upaya mengumpulkan dan kemudian mengorganisasikan serta menganalisis data tentang kasus-kasus tertentu berkenaan dengan permasalahan-permasalahan yang menjadi perhatian peneliti untuk kemudian data tersebut dibandingkan atau dihubungkan satu dengan yang lainnya dengan berpegang dalam prinsip holistik dan kontekstual.³⁰ Penelitian lapangan ini diharapkan dapat memberi gambaran bentuk penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.

2. Pendekatan Penelitian

²⁹ Cholid Nabuka, dkk, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm 1

³⁰ .Creswell W Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Tradition*, (London: SAGE Publications, 1998), hlm. 37

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Demikianlah juga pemahaman akan kesimpulan penelitian akan lebih baik apabila juga disertai dengan tabel, grafik, bagan, gambar, atau tampilan lain. Selain data yang berupa angka, dalam penelitian kuantitatif juga ada data berupa informasi kualitatif.³¹

Pengukuran data kuantitatif dan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah berasal dari sampel orang-orang atau penduduk yang diminta menjawab atas sejumlah pertanyaan tentang survei untuk menentukan frekuensi dan persentase tanggapan mereka. Penelitian kuantitatif ini dilakukan untuk menemukan berbagai permasalahan penempatan pegawai dan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.

3. Jenis data dan Sumber data

a. Jenis Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam 2 jenis, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif yang dimaksud adalah wawancara pegawai, sedangkan data kuantitatif berupa angka mengenai penempatan pegawai, kinerja pegawai, seperti latar belakang

³¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm.12

pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, sikap kerja ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kualitas kerja, serta kemampuan pegawai, yang disebarakan kepada pegawai yang diteliti.

b. Sumber data

Data dilihat dari sumbernya terbagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh peneliti melalui observasi dan penyebaran angket kepada pegawai
- 2) Data sekunder adalah data pelengkap yang peneliti peroleh dari dokumen madrasah yang memberikan informasi tentang penempatan pegawai dan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.

4. Populasi dan sampel

Populasi adalah kumpulan obyek penelitian, Suharsimi Arikunto mengatakan bahwa jika jumlah populasi kurang dari 100 maka sampelnya dapat diambil 100% , sementara jika jumlah populasi lebih dari 100% orang maka dapat diambil sampel penelitian antara 10-15% atau 20-25% bahkan lebih.³² Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai MAN 3 Palembang yang berjumlah 32 orang pegawai, dengan demikian maka semua populasi akan diteliti, jadi penelitian ini adalah penelitian populasi.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Metode Observasi

³²Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Dan Praktek*, (Jakarta: PT. Renika Cipta. 1970) ,hlm. 109

Metode observasi yaitu untuk mengamati secara langsung serta mencatat secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Metode ini digunakan untuk mengadakan pengamatan langsung ke tempat atau lokasi penelitian, mengenai wilayah, keadaan sarana dan prasarana, penempatan serta kinerja pegawai MAN 3 Palembang.

b. Angket

Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab.³³ Angket harus dijawab oleh responden dengan cara tinggal memilih salah satu jawaban yang sudah tersedia. Dalam hal ini angket disebarakan kepada pegawai MAN 3 Palembang untuk memperoleh data mengenai penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang ini.

c. Dokumentasi

Tenik dokumentasi digunakan peneliti untuk mengetahui sejarah singkat berdirinya sekolah, keadaan fisik bangunan sekolah, jumlah pegawai di MAN 3 Palembang.

6. Teknik Analisis Data

Setelah selesai mengadakan pengelolaan data dengan beberapa tahapan,

³³Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*,(Jakarta: Alfabeta, 2011). hlm.2013

maka selanjutnya mengadakan analisa data dengan teknik analisa statistik dengan mengkorelasikan kedua variabel. Pengkorelasian tersebut menggunakan rumus “*r*” *product moment*:

a. Menyiapkan peta korelasi (Scatter Diagram) ³⁴

b. Mencari C_x' dengan rumus; $\frac{\sum fx'}{N}$ ³⁵

c. Mencari C_y' dengan rumus; $\frac{\sum fy'}{N}$ ^{36,37}

d. Mencari SD_x , dengan rumus: ³⁷

$$SD_x = i \sqrt{\frac{\sum Fy'^2}{N} - \left(\frac{\sum Fy'}{N}\right)^2}$$

e. Mencari SD_y dengan rumus: ³⁸

$$SD_y = i \sqrt{\frac{\sum Fy'^2}{N} - \left(\frac{\sum Fy'}{N}\right)^2}$$

f. Mencari r_{xy} dengan rumus: ³⁹

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum x'y'}{N} - (C_x')(C_y')}{(SD_x')(SD_y')}$$

Catatan:

³⁴ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo, 2014), hlm. 220

³⁵ *Ibid*

³⁶ *Ibid*

³⁷ *Ibid*

³⁸ *Ibid*, hlm. 221

³⁹ *Ibid*

$\Sigma x'y'$ = jumlah hasil perkalian silang (product of the moment) antara:

frekuensi sel (f) dengan x' dan y'

Cx' = nilai korelasi pada variabel X yang dapat dicari / diperoleh

dengan rumus : $\frac{\Sigma fx'}{N}$

Cy' = nilai korelasi pada variabel Y yang dapat dicari / diperoleh

dengan rumus : $\frac{\Sigma fy'}{N}$

SDx' = deviasi standar skor X dalam arti tiap skor sebagai 1 unit

(dimana $i-1$).

SDy' = deviasi standar skor Y dalam arti tiap skor sebagai 1 unit

(dimana $i-1$).

N = *Number of Case*

I. Sistematika Pembahasan

BAB I terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, hipotesa penelitian, definisi operasional, kerangka teori, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II landasan teori yang terdiri dari pengertian penempatan pegawai, prinsip penempatan pegawai, pengertian kinerja pegawai, indikator

kinerja pegawai, hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

BAB III memuat tentang gambaran umum lokasi penelitian, yang meliputi sejarah dan letak geografis MAN 3 Palembang, keadaan pegawai, keadaan sarana dan prasarana yang ada di MAN 3 Palembang.

BAB IV analisa data yang berisi tentang penempatan pegawai, kinerja pegawai, dan hubungan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.

BAB V penutup, berisi kesimpulan dan saran

BAB II

HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI

A. PENEMPATAN PEGAWAI

1. Pengertian, dasar, dan tujuan penempatan pegawai

a. Pengertian Penempatan Pegawai

Tohardi menyatakan bahwa penempatan merupakan menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi orang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan.⁴⁰

Sedangkan menurut Hasibuan bahwa penempatan pegawai berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man in the right place and the right man behind in the right job* hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan

⁴⁰ Donni Juli Priansah, *perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, (Bandung : Alfabeta,2014). hlm. 125

peningkatan kinerja.⁴¹

Adapun menurut Satrohadiwiryono menyatakan bahwa penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.⁴²

Dengan berdasar pada beberapa teori diatas , maka dapat di pahami bahwa penempatan merupakan menempatkan posisi pegawai kepada posisi pekerjaan yang tepat sesuai dengan keterampilan dan pengetahuannya berdasarkan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Dapat disimpulkan bahwa penempatan ialah menempatkan seseorang atau pegawai yang lulus seleksi pada posisi yang tepat/ jabatan yang tepat berdasarkan kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai sehingga pegawai tersebut dapat bekerja secara optimal.

Penempatan ini harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan, serta berpedoman kepada prinsip

⁴¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2010),hlm 163

⁴² Doni Juni Priansa, *Op.Cit.*,hlm.125

"Penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat".

Penempatan yang tepat yang terdiri dari kesesuaian kemampuan akademis, kesesuaian pengalaman, kesesuaian kesehatan fisik dan mental, dan kesesuaian status perkawinan juga merupakan suatu cara untuk mendapatkan orang-orang yang tepat, sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan akan berhasil, dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan kinerja pegawai akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas pegawai dapat berkembang. Organisasi akan mengalami kesulitan di masa yang akan datang apabila organisasi tersebut tidak menempatkan pegawai sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Salah satu dari kesulitan itu dapat berupa turunnya semangat kerja pegawai serta tingginya *labour turn over* (tingkat keluar masuknya karyawan).⁴³

Penempatan pegawai merupakan bagian dari perencanaan strategic organisasi, karena penempatan pegawai merupakan bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Di dalam hal ini diperlukan hubungan kesesuaian antara deskripsi jabatan dengan spesifikasi pekerjaan.

⁴³ Riza Budi Abdul Barry, *Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Latihan Daerah Kabupaten Tasikmalaya* Universitas Pendidikan Indonesia (Repository.Upi.Edu,2014) hlm.4

b. Dasar Penempatan Pegawai

Yang menjadi dasar dalam penempatan pegawai yaitu:

- 1) Job specification (spesifikasi pekerjaan), Hasibuan menjelaskan spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.
- 2) Job description (uraian pekerjaan) Uraian pekerjaan ialah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Job description menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan.
- 3) Skill, meliputi kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang dimiliki seseorang.
- 4) Environment, terdiri dari lingkungan tempat bekerja, seperti kenyamanan tempat kerja. Hubungan dengan rekan kerja, maupun hubungan atasan.⁴⁴

Dasar yang digunakan untuk melakukan penempatan adalah *job analysis* yang tergambar pada *job description* dan *job specification*. Dari *job specification* tergambar persyaratan apa yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Sementara karakteristik pekerjaan tergambar dalam *job*

⁴⁴ Tohardi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), hlm221

description.

Untuk itu berdasarkan job description dan *job specification* itulah selanjutnya mencari atau memilih pekerja atau pegawai yang sesuai dengan kriteria yang ada tersebut. Kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) pekerja sama dengan kebutuhan yang ada. Selanjutnya yang perlu dihindari adalah kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) pekerja yang dibawah kebutuhan yang ada.

Jadi, dapat diketahui bahwa yang menjadi dasar dalam penempatan pegawai ialah berdasarkan spesifikasi pekerjaan, uraian pekerjaan, kemampuan, keterampilan, pendidikan, dan pengalaman dan lingkungan tempat bekerja.

5) Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajer sumber daya manusia menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Menurut B.Siswanto Sastrohadiwiryono yang dikutip oleh Suwatno maksud diadakannya penempatan pegawai adalah untuk pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan

kriteria, kemampuan, kecakapan, dan keahlian.⁴⁵

Jadi, tujuan penempatan pegawai ialah dapat menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan, kecakapan, serta keahlian yang dimiliki oleh pegawai sehingga pegawai dapat lebih berdaya guna dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

2. Langkah-Langkah dan Prosedur Penempatan Pegawai

a. Langkah-langkah penempatan pegawai

Dalam menempatkan pegawai perlu memperhatikan langkah-langkah berikut:

- 1) Lowongan kerja, dasar pertama dari penempatan adalah pekerjaan, apakah ada pekerjaan? Jika ada lowongan pekerjaan tersebut, berapa orang yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.
- 2) Dari adanya informasi lowongan pekerjaan yang ada di atas, selanjutnya kita lihat *job descriptionnya*, maksudnya apa tugas dan tanggung jawab orang yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut, demikian wewenangnya, siapa yang menjadi atasan, bawahan dan sebagainya yang dapat dibaca pada *job description* pekerjaan itu. Selanjutnya kita lihat karakter orang yang bagaimana yang cocok untuk mengerjakan pekerjaan itu, hal itu dapat kita baca pada *job description*.

⁴⁵ Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : Alfabeta, 2003), hlm 133

- 3) Selanjutnya langkah yang ketiga adalah mencari orang, calon pekerja, calon pegawai yang sesuai atau cocok dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Dalam mencari orang tersebut dapat digunakan konsep dari penarikan dan seleksi.
- 4) Setelah proses mendapatkan orang selesai, selanjutnya menempatkan orang tersebut pada pekerjaan yang ada di organisasi atau perusahaan.⁴⁶

Jadi, dalam menempatkan pegawai perlu memperhatikan langkah-langkah penempatan yang ada seperti adanya lowongan kerja, kemudian mengetahui deskripsi pekerjaan, selanjutnya adanya calon pegawai, yang terakhir barulah menempatkan pegawai kebidang yang sesuai keahliannya.

b. Prosedur Penempatan Pegawai

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiryono yang dikutip Suwatno mengemukakan "harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan system penempatan pegawai", untuk mengetahui prosedur penempatan pegawai harus memenuhi persyaratan berikut:

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

⁴⁶ Tohardi, *Op.Cit.*, hlm.222

- 2) Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- 3) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.⁴⁷

3. Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam penempatan pegawai sebagai berikut:

a. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita dan kemampuan harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak dianggap mesin.

Jadi, prinsip kemanusiaan adalah menganggap manusia sebagai pekerja yang mempunyai perasaan, keterbatasan kemampuan, serta harga diri sehingga tidak mempekerjakannya seperti mesin.

b. Prinsip demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan kegiatan.

Jadi, prinsip demokrasi adalah saling menghormati serta saling menghargai sesama pegawai sehingga dapat mewujudkan kerjasama antar

⁴⁷ Suwatno, *Op. Cit.*, hlm 133

pegawai.

c. Prinsip *The Right Man On The Right Place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan.

Jadi, prinsip *the right man on the right place* berkenaan dengan hadist Rasulullah yaitu, "apabila suatu jabatan diisi oleh yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya."

Prinsip yang satu ini merupakan prinsip yang paling penting karena apabila menempatkan seorang bukan pada bidangnya maka kinerja dari pegawai tersebut akan menurun dan akan berdampak terhadap tujuan dari organisasi.

d. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*

Pemberian balas jasa terhadap pegawai baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan.

Jadi, prinsip ini menjelaskan tentang pemberian upah atau balas jasa terhadap pegawai sesuai dengan kinerja yang dilakukannya.

e. Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam organisasi terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah,

kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

Jadi, prinsip kesatuan arah merupakan prinsip yang menekankan pada kekompakkan antar pegawai dalam bekerja sejalan dengan program perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

f. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

Jadi, prinsip kesatuan tujuan berkaitan erat dengan prinsip kesatuan arah, pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai harus benar-benar difokuskan pada tujuan organisasi yang akan dicapai.

g. Prinsip kesatuan komando

Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan.

Jadi, dapat diketahui bahwasanya setiap pegawai yang bekerja diberikan arahan oleh komando agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah.

h. Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan organisasi karena efisiensi

dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.⁴⁸

Jadi, prinsip yang satu ini menekankan agar setiap pegawai dapat bekerja secara efisien atau berdayaguna sehingga dapat menghasilkan hasil kerja secara optimal dan akan berpengaruh terhadap tujuan organisasi.

4. Faktor-Faktor Yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Menurut Bambang Wahyudi yang dikutip Suwatno dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor- faktor sebagai berikut:

a. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, pendidikan minimum yang disyaratkan

b. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu pegawai tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

c. Keterampilan Kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus

⁴⁸ Ejournal.An.Fisip-Unmul.Ac.Id2014/11 Diakses Pada Tanggal 23 Desember 2016

diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain
- 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain
- 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman seseorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.⁴⁹

Jadi, dalam menempatkan pegawai ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan yaitu pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan dalam bekerja yang meliputi keahlian serta kemampuan dan pengalaman kerja.

5. Indikator Penempatan Pegawai

a. Pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan hal yang perlu menjadi

⁴⁹ Suwatno, *Op. Cit.*, hlm129

pertimbangan dalam menempatkan seorang pegawai, latar belakang pendidikan ialah kesesuaian antara bidang ilmu yang ditempuh dengan bidang tugas dan jenjang pendidikan. Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan sebagai acuan pemberian beban kerja., khususnya di dalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab.⁵⁰ Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang berhubungan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Misalnya sarjana ekonomi ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi.

b. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan kegiatan melakukan segala sesuatu yang pernah dialami oleh seseorang.⁵¹ Pengalaman kerja dapat memberikan keuntungan bagi seseorang dalam melaksanakan kerja selanjutnya karena setidaknya orang tersebut sudah pernah melakukan pekerjaan itu sehingga ia akan tahu tentang pekerjaan yang akan dihadapi. Seseorang yang memiliki

⁵⁰ Donni Junni Priansah, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014).hlm. 127

⁵¹ *Ibid.*,hlm. 127

pengalaman kerja akan lebih cepat menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik.

c. Kesehatan fisik dan mental

Dalam penempatan pegawai sangat perlu untuk memperhatikan kondisi fisik pegawai. Karena kesehatan fisik akan mengganggu jalannya aktifitas kerja organisasi, apabila seorang pegawai sering mengalami sakit dan memaksa untuk melakukan pekerjaan maka diduga akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya. Hasibuan menyatakan bahwa tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik jika sering sakit. Agar pekerjaan menjadi efektif dan efisien maka perlu diperhatikan pegawai yang kondisi fisiknya lemah dapat ditempatkan pada pekerjaan yang memerlukan sedikit tenaga, sebaliknya untuk pekerjaan yang butuh tenaga banyak maka ditempatkan pegawai yang kondisi fisiknya kuat.⁵²

d. Keterampilan

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu:

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- 3) Keterampilan social, seperti mempengaruhi orang lain , menawarkan

⁵² Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010)., hlm.54

barang atau jasa dan lain-lain.

e. Sikap kerja

Sikap adalah gambaran kepribadian seseorang yang terlahir melalui gerakan fisik dan tanggapan pikiran terhadap sesuatu keadaan atau objek, sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu (Rivai,2006).

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja dalam bahasa Indonesia berasal dari kata “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa asing yaitu “prestasi” atau juga hasil kerja mempunyai arti sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan.⁵³

Menurut Rivai kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.⁵⁴

Adapun menurut Soeprihanto, kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah

⁵³Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus besar bahasa Indonesia*,(Jakarta: balai pustaka,1997),hlm.503

⁵⁴Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Raja Grafindo,2005) hlm.15-17

ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.⁵⁵

Kemudian Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵⁶

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai pegawai baik itu secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dan kemudian hasil kerja tersebut disesuaikan dengan standar atau target yang telah ditentukan oleh organisasi dalam upaya pencapaian tujuan secara benar tidak melanggar hukum dan bertentangan dengan etika serta moral.

2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai ialah untuk perbaikan hasil kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas, kemudian untuk memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, dan untuk memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktifitas

⁵⁵Johm Soeprihanto, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE UGM,1996).hlm.6

⁵⁶Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sdm* (Bandung: Refika Aditama,2005). hlm 67

kerja dalam organisasi.⁵⁷

Jadi, tujuan kinerja pegawai ialah untuk mengetahui kinerja pegawai, memperbaiki kinerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas serta untuk memperbaiki hubungan kerja antar pegawai dalam kegiatan kerja dalam organisasi.

Adapun manfaat kinerja pegawai menurut Handoko yakni sebagai perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keutusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses penempatan (staffing), ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan.⁵⁸

Jadi dengan adanya penilaian kinerja pegawai dapat memperbaiki kinerja pegawai, meminimalisir kesalahan dalam penempatan, kesalahan dalam pekerjaan, serta penyimpangan dalam proses penempatan pegawai.

3. Faktor-Faktor Kinerja Pegawai

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa factor, berikut ini factor-faktor yang adapat digolongkan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.

⁵⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Raja Grafindo 2009). hlm. 549

⁵⁸ Hani. T Handoko, *Manajemen Personalialia dan SDM*(Jakarta: BPFE 1992).hlm.99

a. Faktor Kompensasi Individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu:

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian, yang menggambarkan tentang kerja pegawai berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang lain dibidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja pegawai berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan pegawai pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja pegawai berdasarkan keadaan wajib menanggung tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang yang menggambarkan kinerja pegawai dilihat dari masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaan yang ingin dikerjakannya.
- 6) Etos kerja, yakni menggambarkan kinerja pegawai berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi terhadap kinerja.

b. Faktor dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja, struktur organisasi, imbalan dan deskripsi pekerjaan.

Pengorganisasian yang dimaksud disini ialah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja

c. Faktor psikologis

Faktor psikologis yakni kinerja organisasi ataupun perorangan sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.⁵⁹

4. Membangun Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat dioptimumkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk:

a. Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar

⁵⁹ Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2010). hlm.14

untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembandingan dalam persaingan dalam organisasi.

- b. Seleksi dan penempatan pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- c. Orientasi, deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- d. Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- e. Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karir.
- f. Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- g. Uraian tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk

memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶⁰

5. Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator dari kinerja pegawai yang meliputi:

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah mutu seorang pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya.⁶¹ Untuk mengetahui kualitas kerja pegawai dilihat dari:

1) Ketelitian

yang dimaksud dengan ketelitian disini ialah keseusian diantara beberapa data pengukuran yang sama yang dilakukan.

2) Inisiatif

Bersembangat dalam mengerjakan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari

⁶⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012). Hlm. 8

⁶¹ Wilson dan Heyel, *Handbook of Modern Office Management and Administration Service*, (New Jersey: Mc Graw Hill Inc, 1987), hlm 101

segi keluaran atau hasil tugas –tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat akvitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.⁶² Berdasarkan hal diatas dapat diketahui bahwa ketepatan waktu ialah kesesuaian kinerja dengan waktu yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai.

d. Perilaku

Perilaku yang dimaksud disini ialah sikap dan tingkah laku yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perilaku disini mencakup kejujuran, dan tanggung jawab.

C. Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai

Beranjak dari filosofi dasar dari manajemen yang berbunyi orang yang tepat pada tempat yang tepat artinya bahwa dalam menempatkan seseorang pekerja (pegawai) sesungguhnya harus sesuai dengan kemampuan atau keahliannya. Beranjak dari filosofi tersebut maka kegiatan penempatan atau *staffing* merupakan hal yang krusial (penting) dalam manajemen sumber

⁶² Robbins stephen P, perilaku organisasi Jilid II alih bahasa hadayana pujaatmaka (Jakarta: prehalindo, 1996).hlm.260

daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.⁶³

Wibowo menyatakan bahwa factor manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dapat dilihat dari harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staff, menggunakan tes psikologi dalam seleksi staf, yang pada intinya menggambarkan tentang penempatan pegawai yang tepat, apabila penempatan yang dilakukan tepat maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi.⁶⁴

Kemudian Hasibuan menyatakan bahwa penempatan pegawai berpedoman kepada prinsip penempatan orang-orang yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau the right man in the right place and the right man behind in the right job hal ini akan membawa suatu instansi kepada hasil kerja yang optimal karena adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan prestasi dan kinerja pegawai.

Jadi dapat diketahui bahwasanya apabila terjadi kesalahan dalam menempatkan seorang pegawai akan mendapatkan hasil yang kurang baik, serta ketidaktepatan dalam hal ini bisa berakibat pada kurangnya semangat kerja yang akan berdampak dengan hasil kerja atau kinerja dari pegawai tersebut.

⁶³ Ahmad Tohardi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung:Mandar Maju,2002).hlm.217

⁶⁴ Wibowo *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada 2007).hlm.

BAB III

KONDISI OBJEKTIF PENELITIAN

A. Gambaran Umum MAN 3 Palembang

1. Sejarah MAN 3 Palembang

MAN 3 Palembang yang sebelumnya adalah sebuah lembaga pendidikan kejuruan bidang keguruan Agama khusus Islam, yaitu Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN 4 dan 6 tahun) di bawah naungan Departemen Agama yang telah meluluskan ribuan tenaga guru pengajar agama. Pendidikan Guru Agama Negeri (PGAN, selanjutnya akan ditulis demikian) berdiri pada tahun 1960 di wilayah yang sama seperti sekarang ini. PGAN ini pada saat adalah satu-satunya sekolah yang mempersiapkan lulusan yang khusus untuk menjadi guru-guru agama di Sumatera Selatan yang memiliki 2 program : program 4 tahun dan program 6 tahun. Untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman para siswa PGAN maka pada tahun 1960 itu juga didirikan Asrama sebagai tempat domisili siswa/l PGAN yang banyak berasal dari daerah kota dan kabupaten di wilayah Sumatera Selatan. PGAN menjadi lembaga favorit karena pada awalnya PGAN adalah sekolah ikatan dinas, dalam arti bahwa para lulusan PGAN akan diangkat sebagai pegawai pemerintah menyesuaikan dengan kebutuhan pemerintah pada saat itu. Pada tahun 1970-an program ikatan dinas ini di berhentikan sehingga PGAN menjadi sekolah standar dengan tujuan yang tetap sama.

PGAN Palembang telah memberikan kontribusi yang cukup besar bagi perkembangan Agama Islam di wilayah Sumatera Selatan khususnya, sehingga PGAN menjadi sekolah yang populer dimasanya pada saat itu. Hingga saat ini, lulusan PGAN telah berkiprah hampir di semua lini tidak hanya dalam bidang pendidikan tapi juga di semua bidang yang terkadang tidak berkait erat dengan latar belakang pendidikan mereka yang notabene berasal dari PGAN. Hal ini menunjukkan keberhasilan pola pendidikan yang diusung pada saat itu, yang memberikan ilmu pengetahuan yang tidak sekedar pengajaran tapi juga pendidikan kemandirian dan pengembangan pengetahuan yang diimplementasikan di semua bidang. Bahkan banyak dari lulusan PGAN ini menjadi wiraswatawan yang sukses di daerah mereka masing-masing.

Sebagai implikasi dari keluarnya surat keputusan bersama 2 menteri, menteri pendidikan dan kebudayaan dan menteri agama di tahun 1984 tentang pengaturan pembakuan kurikulum sekolah umum dan kurikulum madrasah yang dijiwai oleh Ketetapan MPR No.II/TAP/MPR/1983 tentang perlunya penyesuaian pendidikan yang sejalan dengan kebutuhan pembangunan, maka Pada tahun pelajaran 1990/1991 dan 1991/1992 sesuai dengan instruksi Menteri Agama pada masa itu PGAN transisi untuk berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang yang jauh sebelumnya telah didirikan MAN 1 Palembang dan MAN 2 Palembang (yang sebelumnya adalah

SP IAIN). Masa transisi perubahan ini menjadikan PGAN dan MAN 3 Palembang tergabung dalam satu lembaga. Hal itu disebabkan dengan masih adanya 2 kelas terakhir dari PGAN yaitu angkatan 1988/1989 dan angkatan 1989/1990. Penutupan PGAN ini ditindaklanjuti dengan pendirian MAN 3 Palembang di wilayah yang sama. Hal tersebut (mungkin) disebabkan dengan perkembangan zaman yang sudah sedemikian maju maka Departemen Agama menindaklanjutinya dengan perkembangan pola pendidikan yang lebih moderat yang tidak mengurus masalah keagamaan an sich tapi cenderung pada perkembangan keilmuan yang mengarah pada kebutuhan akan ilmuwan-ilmuwan umum berupa pegetahuan umum IPA & IPS yang memiliki basis keagamaan. Pada masa peralihan ini SK pendirian MAN 3 Palembang belum bisa dikeluarkan disebabkan oleh masih adanya kelas di bawah tanggungjawab manajemen PGAN.

Pada tahun pelajaran 1991/1992 dibentuklah jurusan tambahan yaitu A3 menjadi jurusan Biologi dan A4 menjadi jurusan ilmu-ilmu sosial.

Pada tahun pelajaran itu juga didirikanlah program khusus yang tetap menggunakan pola pendidikan sebagaimana PGAN sebelumnya yaitu Madrasah Aliyah Pilihan Ilmu-ilmu Kegamaan (MAPK) yang mempelajari ilmu-ilmu keagamaan lebih mendalam lagi dengan menggunakan kurikulum khusus pula. Program ini mendapatkan input siswa dari madrasah-madrasah Tsanawiyah yang ada di wilayah Sumatera Selatan yang berprestasi dengan

rangking 1 sd 10 di Madrasah Tsanawiyah masing-masing yang telah melalui tahap tes yang dilaksanakan di kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Sumatera Selatan. Input yang berkualitas ini menjadikan MAPK sebagai salah satu program eksklusif Departemen Agama pada masa itu. Program ini bertujuan agar pola pendidikan PGAN yang telah terbukti baik tetap dilestarikan dengan pola pendidikan Full Day School sebagaimana yang telah digantikan akhir-akhir ini. Program ini mewajibkan semua peserta didik (yang semuanya lelaki) untuk tinggal di asrama eks PGAN agar pendidikan keagamaan lebih tepat sasaran sekaligus diamalkan langsung dalam bentuk ibadah dan peningkatan *life skill*. Kurikulum pembelajaran di MAPK ini dengan komposisi pelajaran umum pada pagi hari (mulai pukul 07.00 sd 13.30 wib) dan pelajaran-pelajaran keagamaan di siang dan malam harinya (mulai pukul 15.00 sd 17.00 wib dilanjutkan di asrama mulai pukul 20.00 sd 21.00 wib) dengan tenaga pengajar yang direkrut dari para ulama yang ada di kota Palembang. Sedangkan teks book yang dipakai mengacu pada kurikulum berstandar Timur Tengah dengan buku pegangan yang sebagian besar berbahasa Arab untuk pelajaran-pelajaran agama, yaitu Fiqh, Aqidah Akhlaq, bahasa Arab, Alquran Hadits, Tafsir dan Hadits yang dipelajari setelah jam belajar wajib, dengan tujuan meningkatkan standar lulusan yang ber-IMTAQ dan ber-IPTEK.

Dengan demikian cikal bakal pendirian MAN 3 Palembang telah cukup

sempurna tanpa mengaburkan identitas sesungguhnya sebagai sekolah di bawah naungan Departemen Agama dengan adanya program penjurusan A1, A2, A3 dan ditambah dengan MAPK.

Sejak tahun 1991, PGAN dialihfungsikan menjadi Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Namun belum secara resmi diberlakukan karena belum memiliki kekuatan hukum yang jelas. Baru pada tahun 1992 berdasarkan **Surat Keputusan Menteri Agama RI No. 42 tahun 1992 tertanggal 27 Januari 1992 PGAN Palembang resmi diubah menjadi MAN 3 Palembang**. Surat keputusan ini menjadi dasar pengelolaan MAN 3 Palembang sebagai Madrasah yang mengelola pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan pada masa itu.

2. Visi, Misi dan Tujuan MAN 3 Palembang

a. Visi

Sejalan dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang dilandasi oleh keimanan dan nilai-nilai ketaqwaan maka visi MAN 3 Palembang menetapkan melalui kesepakatan dari seluruh komponen madrasah menetapkan

visi madrasah : *“ Berakhlaq Mulia, Unggul, Berprestasi Dan Berwawasan Lingkungan”*

Indikator Visi:

1) Berakhlaq Mulia:

a) Meningkatnya Perilaku Sumber daya manusia yang islami:

b) Terwujudnya lingkungan madrasah yang Islami:

2) Unggul:

a) Optimalisasi Keunggulan Keagamaan

(1) Aqidah yang terdiri dari keyakinan terhadap Rukun Iman melahirkan kecintaan kepada Allah SWT dan rasul-Nya yang dibuktikan dengan kesadaran dan semangat untuk beramal, mencintai sesama muslim, menjaga rasa Ukhuwwah Islamiyyah, memiliki semangat dakwah, dapat menjadi teladan bagi masyarakat.

(2) Al-quran yang terdiri dari mencintai Alqur'an dengan senang membacanya, terbiasa membaca Alquran dengan tartil, memiliki kemampuan untuk mengajarkan membaca Alquran, dapat menafsirkan ayat-ayat tematik, hafal Alquran Juz 30 minimal 20 surat.

(3) Hadits yang terdiri dari, hafal hadits-hadits yang berkenaan dengan ilmu pengetahuan dan kemuliaan Islam serta kehidupan sehari-hari, memiliki kemampuan untuk memberikan tafsiran ringkas tentang hadits-hadits tematik, dapat menuliskan hadits-hadits yang dihafal.

(4) Ibadah Mahdhoh yang terdiri dari, dapat melafazkan dan menterjemahkan 2 kalimat syahadat dengan baik dan benar serta dapat memberikan tafsiran ringkas tentang makna yang terkandung di dalamnya, dapat melaksanakan wudhu' dan

memahami hakekat yang terkandung di dalamnya serta mengamalkannya dengan kesadaran, tidak meninggalkan shalat dengan kondisi apapun, melaksanakan Shalat Dhuha minimal sekali dalam sepekan, melaksanakan Shalat Tahajjud minimal sekali dalam sepekan, puasa Sunnah 2 hari dalam sebulan, bisa menjadi Muazzin atau Imam Shalat di Madrasah maupun di rumah.

(5) Do'a yang terdiri dari hafal do'a-do'a harian dan do'a al-Ma'tsurat, dapat menjadi pembaca do'a di setiap kesempatan baik di Madrasah maupun di rumah, mampu mengajarkan beberapa do'a harian, mampu mengingatkan keluarga untuk selalu berdo'a.

(6) Tarikh/Sirah Nabawiyah yang terdiri dari memahami Sirah Nabawiyah dan Sirah Shahabat, memahami masa kejayaan Khilafah Islam hingga masa keruntuhannya, memahami masa kebangkitan Islam, meyakini akan Janji Allah SWT akan kemenangan Islam di masa yang akan datang

b) Optimalisasi Keunggulan Akademik

Terpenuhinya 8 Standar Pendidikan, yaitu :

(1) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar isi.

(2) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar kelulusan.

(3) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar proses.

- (4) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan.
- (5) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar sarana dan prasarana.
- (6) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar pengelolaan.
- (7) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar pembiayaan.
- (8) Terpenuhinya Standar pendidikan sesuai standar penilaian pendidikan.
- (9) Optimalisasi Keunggulan Non-akademik

3) Berprestasi:

a) Prestasi Akademik

- (1) Meningkatkan kualifikasi input siswa dengan standar : Mampu baca tulis Alquran, memiliki IQ ≥ 100 , Nilai TOEFL sekurang-kurangnya 350, Nilai rapot rata-rata $\geq 7,5$ atau 75.
- (2) Meningkatkan perolehan nilai ujian Sekolah dan ujian Nasional, dengan melaksanakan kegiatan seperti : Bimbingan Belajar, Try out secara kontinyu, Study empiris, Intensifikasi Olimpiade, Pembentukan klub-klub mata pelajaran, Optimalisasi penggunaan Laboratorium, Optimalisasi penggunaan perpustakaan, Optimalisasi program enterprneur.
- (3) Output yang qualified dengan indicator : Diterima di PTN terkemuka

di Indonesia, Mendapatkan Bea siswa di perguruan tinggi negeri maupun swasta, Mampu berwiraswasta dengan bekal life skill (keterampilan) yang telah diberikan jika tidak melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi.

b) Prestasi Non Akademik

- (1) Melaksanakan monitoring, supervisi dan evaluasi system pembelajaran secara kontinyu.
- (2) Berprestasi pada setiap lomba keagamaan, MIPA, MIPS maupun bahasa di tingkat kota/kabupaten, provinsi maupun nasional.
- (3) Pengembangan ICT secara bertahap
- (4) Berprestasi pada setiap perlombaan ekskul.
- (5) Berprestasi pada setiap lomba antar madrasah.
- (6) Berprestasi pada setiap lomba antar guru madrasah.
- (7) Peningkatan pengelolaan promosi dan publikasi madrasah.

4) Wawasan Lingkungan:

a) Mewujudkan program Adiwiyata:

- (1) Pengembangan kebijakan sekolah peduli dan berbudaya lingkungan.
- (2) Pengembangan kurikulum berbasis lingkungan
- (3) Pengembangan kegiatan berbasis partisipatif
- (4) Pengembangan dan atau pengelolaan sarana pendukung sekolah

dengan prinsip 3R (Reduse, Reuse dan Recycle).

(5) Menumbuhkembangkan sikap sadar lingkungan dalam pembelajaran yang berkesinambungan.⁶⁵

b. Misi Madrasah :

- 1) Peningkatan prilaku sumber daya manusia dan lingkungan madrasah yang Islami.
- 2) Peningkatan pelaksanaan Manajemen Mutu berbasis Madrasah dan mutu kelembagaan melalui implementasi system manajemen mutu (SMM) Madrasah berstandar ISO 9001:2008.
- 3) Pengembangan Madrasah berbasis ICT dan berwawasan Lingkungan Hidup.
- 4) Peningkatan program pengembangan 8 standar pendidikan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 5) Peningkatan prestasi Akademin dan non akademik serta pelayanan prima pendidikan⁶⁶

c. TUJUAN :

Menciptakan Civitas Akademika yang berakhlak mulia, unggul, berprestasi dan berwawasan lingkungan⁶⁷

3. Identitas Madrasah

⁶⁵ Dokumen MAN 3 Palembang

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

Nama madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 3
Alamat : Jln. Inspektur Marzuki No. 1480
Telepon/hp : 0711411712 / 0711421008
Email : man3palembang@kemenag.go.id
Website : man3plg.sch.id
Kode pos : 30138
NPSN : 10508047
NSM : 311167104010
Nilai akreditasi : 96 (A+)
Standar Madrasah : model/ SSN (Sekolah Standar Nasional)
Status madrasah : Negeri (terakreditasi)
Tahun didirikan : 1960
Tahun operasional : 1992
Luas tanah : 79.050 m²
Status tanah : hak milik
Renewal ISO : QSC 00810 tanggal 15 Januari 2013 sd 14
Januari 2016
Sertifikat ISO 9001: 2008 : QSC 00810 tanggal 12 Januari 2009 sd 14
Januari 2013
Waktu belajar : 07.00 s/d 13.30 WIB
Kurikulum yang digunakan : KTSP

Nama kepala sekolah : Drs. Tugino.M.Pd.I

Pendidikan terakhir : S2⁶⁸

4. Keadaan Sarana dan Prasarana di Madrasah Negeri 3 Palembang

MAN 3 Palembang yang berlokasi di jalan. Inspektur Marzuki No. 1480 Palembang merupakan wilayah yang cukup strategis dengan memiliki tanah yang cukup luas sehingga memiliki bangunan gedung yang cukup banyak. Adapun sarana dan prasarana MAN 3 Palembang yaitu⁶⁹:

Tabel 3.1

Keadaan Sarana dan Prasarana di MAN 3 Palembang

No	Nama Bangunan	Luas Bangunan	Jumlah	Kondisi	Ket
1.	Kantor	400 m ²	1 Unit	Baik	
2.	Perpustakaan	400 m ²	1 Unit	Baik	
3.	Aula (Gedung Serbaguna)	600 m ²	1 Unit	Baik	
4.	Ruang belajar	1.512 m ²	21 Unit	Baik	
5.	Laboratorium				
	1. Laboratorium IPA :				
	a. Fisika	100 m ²	1 Unit	Baik	

⁶⁸ Dokumen kepegawaian MAN 3 Palembang

⁶⁹ Dokumen bidang sarana dan prasarana MAN 3 Palembang

	b. Kimia	100 m ²	1 Unit	Baik	
	c. Biologi	100 m ²	1 Unit	Baik	
	2. Laboratorium Bahasa	100 m ²	2 Unit	Baik	1 Unit untuk
					20 siswa
	3. Laboratorium Komputer	100 m ²	2 Unit	Baik	38 siswa
6.	Gedung keterampilan :				
	1. Busana	300 m ²	1 Unit	Baik	
	2. Elektro	300 m ²	1 Unit	Baik	
	3. Las	300 m ²	1 Unit	Rusak	
7.	Klinik Kesehatan	50 m ²	1 Unit	Baik	
8.	OSIS	50 m ²	1 Unit	Baik	
9.	Pramuka	50 m ²	1 Unit	Baik	
10	Koperasi dan Kantin	70 m ²	1 Unit	Baik	
11	Mesjid	200 m ²	1 Unit	Rusak Ringan	
12	WC	170 m ²	17 Unit	Rusak Ringan	
13	Asrama Siswa				
	1. Asrama Putra	250 m ²	1 Unit	Baik	
	2. Asrama Putri	250 m ²	1 Unit	Baik	
	3. Ruang Serba guna	200 m ²	1 Unit	Baik	

	4. Ruang makan dan Dapur	200 m ²	1 Unit	Baik	
	5. Rumah Pengurus Asrama	80 m ²	2 Unit	Rusak Ringan	
14	PSBB (Pusat Sumber Belajar Bersama)				
	1. Gedung Serba Guna	300 m ²	1 Unit	Baik	
	2. Asrama	250 m ²	1 Unit	Baik	2 lantai
	3. Ruang Belajar	250 m ²	1 Unit	Rusak	2 lantai
	4. Kantor (Sekretariat)	56 m ²	1 Unit	Rusak Ringan	
	5. Rumah Penjaga	45 m ²	1 Unit	Baik	
15	Rumah Guru	-	7 Unit	Rusak Berat	

Tabel 3.1 *Sumber MAN 3 Palembang 2016*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwasanya sarana dan prasarana di MAN 3 Palembang sudah terbilang cukup baik, karena telah memenuhi standar sarana dan prasarana pendidikan.

B. Tugas dan Tanggung jawab Guru, dan Kepala MAN 3 Palembang

1. Keadaan Guru Madrasah Negeri 3 Palembang

a. Data Pendidikan Tenaga Pendidikan

Sebagaimana kita ketahui bahwa guru merupakan salah satu faktor

yang paling penting dalam lembaga pendidikan, karena gurulah orang yang bertanggung jawab langsung maju mundurnya terhadap pelaksanaan proses pembelajaran.

Dengan demikian maka keberadaan guru merupakan unsur yang sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Untuk meningkatkan prestasi belajar siswa tentunya diperlukan guru-guru yang professional sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuan, sehingga tercapai suasana belajar yang kondusif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2

Keadaan Guru MAN 3 Palembang

No	Pendidikan	Tetap	Tidak tetap	Jumlah
1	S3	0	0	0
2	S2	21	0	21
3	S1	33	17	50
4	SLTA	-	-	-
	Jumlah	54	17	71

Tabel 3.2. *Sumber: data MAN 3 Palembang*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwasanya guru di MAN 3 Palembang sangat memadai. Guru yang terdaftar sebanyak 74 orang. Terdiri dari 57 orang guru tetap dan 17 orang guru tidak tetap.

b. Daftar Nama, Pendidikan dan Bidang Studi yang Diampu

Tabel 3.3

Daftar nama, pendidikan dan bidang studi yang diampu

NO	NAMA	PENDIDIKAN			BIDANG STUDY
		S1	S2	S3	
1	Drs. Tugino,M.Pd.I	IAIN Raden Fatah Fak.Tarbiyah Jur. Biologi	Ilmu Pendidikan Islam IAIN Raden Fatah Palembang		Biologi
2	Dra. Ainah MB	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)			Fiqh
3	Drs. Azwani MZ	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)			Fiqh
4	Drs. Rasmanhadi	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris IPS			Kewarganegaraan
5	Dra. Desi Saliasna	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris IPS			Ekonomi Akuntansi
6	Dra. Rosanah Hasan	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris Biologi			Biologi
7	Dra. Qomarul	Universitas			Biologi

	Jannah	Sriwijaya FKIP Jur. Biologi			
8	Dra. Roihanah, M.Pd	Universitas Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Matematika	Universitas Negeri Jakarta Prodi. Manajemen Pendidikan		Matematika
9	Drs. Muhammad Dani, M.Pd	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris Fisika	Univ. Pendidikan Indonesia Bandung Prodi. Fisika		Fisika
10	Dra. Hj Tati, M.Pd	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Matematika	Univ. Sriwijaya Palembang Prodi. Matematika		Matematika
11	Dra. Aida	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris Fisika			Fisika
12	Umayah, M.Pd	Univ. PGRI Palembang Fak. Bahasa & Seni Jur. Bahasa Inggris	Univ. Sriwijaya Palembang Prodi. Bahasa Inggris		Bhs. Inggris
13	Dra. Hernawati, M.Pd	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Matematika	Univ. Sriwijaya Palembang Prodi Teknologi Pendidikan		Matematika
14	Dra. Em Suryati, M.Si	IKIP Padang, SUMbar Jur. Psikologi	Univ. Syahyakirti Palembang Jur. Manajemen Administrasi Publik		Sosiologi
15	Ida Laila, M. Pd	Univ. Jambi FKIP jur. Kimia	Univ. Pendidikan Indonesia Bandung prodi Kimia		Kimia

16	Dewi Asmah, S.Pd, M.Si	Univ. Muhammadiyah Palembang FKIP Jur. Bahasa Indonesia	Univ. Syahyakti Palembang Prodi Manajemen Administrasi Publik		Bahasa Indonesia
17	Fitrah Gunawan, M. Pd	Univ. PGRI Palembang Fak. Bahasa & Seni Jur. Bahasa Inggris	Univ. Pendidikan Indonesia Bandung Prodi. Bahasa Inggris		Bhs. Inggris
18	Diana Yulianty, M. Pd (Guru Bantu)	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Matematika	Univ. Sriwijaya Palembang Prodi. Matematika		Matematika
19	Sri Rahmini, S. Pd	Univ. Muhammadiyah Palembang FKIP bahasa Indonesia			Bahasa Indonesia
20	Naila, S. Pd	Univ. Muhammadiyah Palembang FKIP bahasa Indonesia			Bhs. Indonesia
21	Rahmawati Hasanah, S.Pd	Univ. Muhammadiyah Palembang FKIP bahasa Indonesia			Bhs. Indonesia
22	Drs. Mursalin, M.Si	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris Fisika	STISIPOL Candradimuka Palembang Prodi Manajemen administrasi Publik		Fisika
23	Ernawati, M.Pd	STKIP PGRI Palembang Fak.	Univ. Sriwijaya Palembang Prodi		

		Bahasa & Seni Jur. Bahasa Inggris	Bahasa Inggris		
24	Dra. Nur'aini Farida, M.Si	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Tadris Matematika	STISIPOL Candradimuka Palembang Prodi. Manajemen Administrasi Publik		Matematika
25	Winna Elisti, S.Pd, M.Si	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Biologi	Univ. Gajah Mada Yogyakarta Prodi. Pend. Biologi		Biologi
26	Rina Melati, S.Pd, M.Pkim	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Kimia	Institut Teknologi Bandung Pordi. Kimia Terapan		Kimia
27	Untung Supriyadi, S.Pd.	STKIP Purnama Jakarta Jur. Entrepreneur			Kewarganeg araan
28	Drs. Kgs. Abd. Wahab, M.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah jur. Bahasa Arab	IAIN Raden fatah Palembang prodi. Pendidikan Islam		Bahasa Arab
29	Amrizal, S. Pd	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP jur. Bahasa Inggris			Bahasa Inggris
30	Idawati, S.Pd	IKIP Padang Jur. Tata Busana			Tata Busana
31	Piarman, SP, M.Psi	S1 Pertanian	Univ. Indonesia Jakarta Prodi. Psikometri		BK
32	Lely Haryani, S.Pd	Univ. Muhammadiyah			Bhs. Indonesia

		Palembang FKIP bahasa Indonesia			
33	Nurmeli, S.Pd	STKIP PGRI SUMBAR Jur. Geografi			Geografi
34	Farida, S.Pd	Univ. PGRI Palembang Jur. BK			BK
35	Novirdiyanto, S.Ag	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)			Akidah Akhlaq
36	Sri Wahyuni, S.Pd	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Bahasa Inggris			B.Ingggris
37	Ahsanulhak, ST	Univ. Tridinanti Palembang / Akta IV Jur. Elektro			Elektro
38	Helza Mardian, S.Pd	Univ. Bung Hatta Padang FKIP Jur. Bahasa Inggris			Bahasa Inggris
39	Hairoji, S. Ag	IAIN Raden fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan bahasa Arab			Bahasa Arab
40	Marwansyah, S.Ag, M.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)	IAIN Raden Fatah Palembang Prodi. Pendidikan Islam	Saat ini sedang berkuliah di Univ. Negeri Jakarta Jur. Teknologi Pendidikan	Alqur'an Hadits
41	Mahendra, S.Pd, MM	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP	Univ. Tridinanti Palembang Prodi.		P K N

		Jur. PPKN	Manajemen Administrasi		
42	Sihabum Mubin, S.Pd, M.Si	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Fisika	Institut Teknologi Surabaya Prodi. Fisika		Fisika
43	Nasiroh, S.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Bahasa Arab (PBA)			Bahasa Arab
44	Sarmiasih, S.Pd	Univ. Negeri Yogyakarta Jur. Teater			Kesenian
45	Drs. Amiruddin	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Bahasa Arab (BA)			Bahasa Arab
46	Subroto Al- Faris, M.Ag	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)	IAIN Sunan Gunung Jati Bandung Prodi. Pendidikan Islam		Fiqh
47	Chairil Akbar, S.Ag	IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Bahasa Arab (PBA)			Bahasa Arab
48	Sutan Firdaus Pane, M.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)	IAIN Raden Fatah Palembang Prodi. Alqur'an dan Hadits		Alqur'an Hadits
49	Sri Gustiani, S.Sos	Univ. Sriwijaya FISIP Jur. Sosiologi			Sosiologi

50	Lina Fitia, S.Pd, M.Si	Univ. PGRI Palembang Fak. Bahasa & Seni Jur. Bahasa Inggris	STISIPOL Candradimuka Palembang Prodi. Manajemen Administrasi Publik		Bahasa Inggris
51	Eka Gusman, S.Si	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Fisika			Fisika
52	Drs. H. Zakaria Rahman, M.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)	IAIN Raden Fatah Palembang Prodi. Pendidikan Islam		Alqur'an Hadits
53	Syamsuddin, S. Pd	Univ. PGRI Palembang Fak.IPS Jur. Ekonomi			Ekonomi
54	Murniyati, S.Sn	Institu Seni Indonesia Yogyakarta Jur. Seni Musik			Seni
55	Mulyani Prihartini, S.Pd	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Kimia			Kimia
56	Leri Sistin, S.Pd	Univ. PGRI Palembang Fak.IPS Jur. Sejarah			Sejarah
57	Apriyadi, S.Pd	Univ. Sriwijaya Palembang FKIP Jur. Olahraga			Olahraga
58	Teguh Setia Adi, S.Pd	Univ. PGRI Palembang Fak.IPS Jur. Olahraga			Olahraga
59	Ahmad Idrus	AMIK Bina			T I K

		Sriwijaya Palembang Fak. Ilmu Komputer Jur. Teknik Komputer			
60	Bastian, S.Kom	Univ. IGM Palembang Fak. Ilmu Komputer Jur. Teknik Informatika			T I K
61	Sukman Hendra, S.Pd	Univ. PGRI Palembang Fak. IPS Jur. Olahraga			Olahraga
62	Musaadah, S.Pd	Univ. Sriwijaya FKIP Jur. Pendidikan Akuntansi			Ekonomi/Ak utansi
63	Eti Maryani HR, S.Pd	Univ. PGRI Fak. Pendidikan MIPA Jur. Pendidikan Matematika			Matematika
64	Anita Trisyaputri, S.Si	Univ. Sriwijaya FKIP Pendidikan Matematika			Matematika
65	Nurhikmawati, S.Si	Univ. Sriwijaya FMIPA Jur. Kimia			Kimia
66	Yeni Arta Yuli, S.Pd	Univ. PGRI Palembang Fak. Pendidikan IPS Jur. Pendidikan Sejarah			Geografi
67	Asia Ratu Sesma, S.Pd	Univ. PGRI Palembang FKIP Pendidikan Sendratasik			Seni Budaya
68	Taufiq Alhidayah,	IAIN Raden Fatah Palembang Fak.			Bahasa Arab

	S.Pd.I	Tarbiyah Jur. Pendidikan Bahasa Arab (PBA)			
69	M Awang Muchlis	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Agama Islam (PAI)			SKI
70	Nurhikmawati, S.Si	Univ. Sriwijaya Palembang Fak. MIPA Jur. Kimia			Kimia
71	Oktaria Mala Dewi, S.Pd				

Tabel 3.3 Sumber: Data MAN 3 Palembang 2016

2. Tugas dan tanggung jawab Guru

Seorang guru memiliki tugas dan tanggung jawabnya masing-masing baik pada bidang studi yang diajarkan maupun terhadap madrasah, Adapun peran dan tanggung jawab dari guru MAN 3 Palembang yakni di mulai dari tahap perencanaan sampai kepada tahap tindak lanjut.

a. Tahap perencanaan:

- 1) Berpartisipasi aktif mengkaji standar isi. Standar kompetensi lulusan, stnadar proses, standar penilaian serta panduan penyusunan KTSP.
- 2) Berpartisipasi dalam pengembangan KTSP dokumen 1 (terutama untuk menentukan SKL/tujuan mata pelajaran, KKM MAPEL.
- 3) Melakukan analisis SI/KD dan pemetaan KD.

- 4) Menyusun Program tahunan dan program semester.
- 5) Mengembangkan silabus.
- 6) Menyusun RPP dan perangkat operasional yang mendukung RPP (LKS, bahan ajar, media yang sesuai).

b. Tahap pelaksanaan:

- 1) Melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan prinsip pelaksanaan KTSP (multistrategi, memanfaatkan berbagai media/sumber belajar, menyenangkan, mendorong peserta didik aktif bereksplorasi, berelaborasi dan diberi konfirmasi untuk menguatkan kompetensi peserta didik).
- 2) Melaksanakan pengembangan diri (guru BK, guru pembina ekstrakurikuler, koordinator pelaksanaan pengembangan diri rutin/pembiasaan) dalam suasana keakraban dan berorientasi pada kebutuhan, minat, serta bakat peserta didik.
- 3) Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan bagi peserta didik.
- 4) Melaksanakan penilaian sesuai dengan karakteristik KI dan prosedur yang ditetapkan dalam standar penilaian.
- 5) Saling mendukung antar guru dalam penyusunan perangkat pembelajaran dan pelaksanaan KTSP.

c. Tahap monitoring:

- 1) Memahami indikator keberhasilan pelaksanaan kurikulum monitoring.
 - 2) Merefleksikan pelaksanaan proses pembelajaran dan pengembangan diri yang dilakukan.
 - 3) Berkonsultasi dengan kepala madrasah/pengawas untuk mengatasi kendala yang ditemui.
 - 4) Saling mengoreksi, memberikan masukan kepada teman sejawat dalam melaksanakan pembelajaran/penilaian
 - 5) Menentukan jenis dan teknik penilaian hasil belajar.
- d. Tahap evaluasi:
- 1) Mengumpulkan data dampak pembelajaran terhadap proses dan hasil belajar.
 - 2) Mengumpulkan data kelancaran proses pembelajaran.
 - 3) Melaksanakan penilaian diri terhadap silabus, RPP dan pelaksanaan pembelajaran yang telah dilakukan.
 - 4) Membantu kepala madrasah mengumpulkan data ketersediaan perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran/pengembangan diri (sesuai tugas yang diampu)
 - 5) Melakukan penelitian tindakan kelas (PTK) untuk menilai keefektifan pembelajaran.
 - 6) Membantu mengumpulkan data-data untuk pencapaian hasil.
- e. Tahap tindak lanjut:

- 1) Memilah hasil analisis penilaian.
- 2) Melakukan remedial terhadap peserta didik yang belum memenuhi target kompetensi yang telah ditentukan.
- 3) Memberikan pengayaan kepada peserta didik yang telah mencapai target kompetensi.
- 4) Menyusun laporan hasil pembelajaran.

Selain dari pada itu adapun tugas dan tanggung jawab guru yakni meliputi:

- 1) Membuat perangkat program pengajaran
 - a) analisis materi pembelajaran
 - b) program tahunan
 - c) program satuan pembelajaran
 - d) program perencanaan pengajaran
 - e) program mingguan
 - f) lembar kegiatan siswa
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran
- 3) Melaksanakan kegiatan penilaian, proses belajar, ulangan harian, ulangan umum, dan ujian akhir
- 4) Melaksanakan analisis hasil ulangan harian
- 5) Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
- 6) Mengisi daftar nilai siswa

- 7) Melaksanakan kegiatan membimbing guru dalam kegiatan prose belajar mengajar
- 8) Membuat alat pengajaran
- 9) Menciptakan karya seni
- 10) Mengikuti kegiatan pengembangan dan permasyarakatan kurikulum
- 11) Melaksanakan tugas tertentu
- 12) Mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawab
- 13) Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa
- 14) Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pengajaran
- 15) Mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum
- 16) Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkatnya.

Berdasarkan keterangan diatas dapat diketahui tugas dan tanggung jawab guru yang meliputi tahap perencanaan yang berkaitan dengan KTSP, membuat program tahunan dan semester, serta membuat RPP, kemudian tahap pelaksanaan yakni melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan prinsip pelaksanaan KTSP selanjutnya tahap monitoring yakni memahami indikator keberhasilan pelaksanaan kurikulum monitoring kemudian tahap akhir yaitu tahap evaluasi yang berisi tentang melaksanakan penilaian diri

terhadap silabus, RPP dan pelaksanaan pembelajaran yang telah dilakukan.

3. Tugas dan tanggung jawab kepala MAN 3 Palembang

Seorang kepala sekolah/madrasah memiliki peran dan tanggung jawab terhadap sekolah atau madrasah yang di pimpinnya. Adapun peran dan tanggung jawab dari kepala madrasah aliyah negeri 3 Palembang yaitu sterbagi menjadi beberapa tahap yaitu:

a. Tahap perencanaan :

- 1) Memimpin penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah dalam bidang akademik dan non akademik.
- 2) Membentuk tim pengembang kurikulum tingkat madrasah.

b. Tahap pelaksanaan:

- 1) Menentukan indikator keberhasilan pelaksanaan Kurikulum.
- 2) Mengadakan pertemuan persiapan dan menetapkan tugas guru dan tenaga kependidikan lainnya (menginformasikan deskripsi tugas dalam pelaksanaan kurikulum secara tegas).
- 3) Memfasilitasi pengembangan bahan ajar/LKS, media yang sesuai agar RPP mudah dilaksanakan dalam pembelajaran.
- 4) Memfasilitasi sarana, media, sumber belajar serta pendukung lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan pengembangan diri.
- 5) Melakukan kerjasama dengan stakeholder dan instansi terkait untuk

memperlancar pelaksanaan kurikulum.

- 6) Mengendalikan pelaksanaan kurikulum dan menyusun aturan-aturan yang jelas dalam pelaksanaan kurikulum.
- 7) Mensosialisasikan KTSP dan memberikan motivasi guru dalam pelaksanaan KTSP.

c. Tahap monitoring:

- 1) Merancang kegiatan supervise kelas dan guru.
- 2) Melakukan supervise kelas/kunjungan kelas, supervise klinis dan observasi kegiatan belajar peserta didik.
- 3) Melakukan supervise pelaksanaan kegiatan pengembangan diri (rutin/spontan, BK, ekstrakurikuler).
- 4) Melakukan supervise pada pelaksanaan penilaian (remedial).
- 5) Pertemuan rutin sebulan sekali untuk membahas hasil monitoring dan penentuan perbaikan.
- 6) Membuka dialog/pertemuan agar guru dapat berkonsultasi jika mengalami kesulitan dalam pelaksanaan kurikulum

d. Tahap evaluasi:

- 1) Menentukan sasaran evaluasi dan indikator pencapaian.
- 2) Mengumpulkan data penyusunan dan pelaksanaan KTSP.
- 3) Menganalisis hasil penyusunan dan pelaksanaan KTSP.
- 4) Mengumpulkan data ketersediaan dan penggunaan sarana, prasarana/

media pembelajaran.

- 5) Menyimpulkan hasil evaluasi dan menyusun laporan.
- 6) Melakukan pembinaan tindak lanjut dan dialog dalam memecahkan problem dengan guru.
- 7) Memberikan reward dan punishment.
- 8) Melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulum dan tindak lanjut.
- 9) Menentukan sasaran evaluasi dan indicator pencapaian.
- 10) Mengumpulkan data penyusunan dan pelaksanaan KTSP.
- 11) Menganalisis hasil penyusunan dan pelaksanaan KTSP.
- 12) Mengumpulkan data ketersediaan dan penggunaan sarana.

Berdasarkan keterangan diatas dapat diketahui bahwa kepala mempunyai tugas dan tanggung jawab mulai dari tahap perencanaan yakni memimpin rencana penyusunan pengembangan madrasah dan membentuk tim penyusun kurikulum , kemudian tahap pelaksanaan yakni melaksanakan apa yang telah direncanakan pada tahap perencanaan, kemudian memonitoring apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan, selanjutnya tahap evaluasi yakni melakukan perbaikan dan pengembangan kurikulum dan tindak lanjut serta menentukan sasaran evaluasi dan indicator pencapaian⁷⁰

C. Keadaan, Tugas dan Tanggungjawab Pegawai di MAN 3 Palembang

⁷⁰ Dokumentasi kepegawaian MAN 3 Palembang

1. Keadaan Pegawai Madrasah Negeri 3 Palembang

a. Profil dari Tenaga Kependidikan MAN 3 Palembang yaitu:

- 1) Dimana saja berada tetap menampakkan diri sebagai seorang pegawai madrasah
- 2) Dalam bekerja selalu berorientasi pada kualitas pelayanan
- 3) Memiliki disiplin yang tinggi, cermat, cepat dan bijak dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Sopan dalam ucapan dan perbuatan

b. Daftar nama dan pendidikan terakhir tenaga kependidikan

Tabel 3.4

Keadaan pegawai di MAN 3 Palembang

N O	N A M A	PENDIDIKAN TERAKHIR		JABATAN
		S1	S2	
1	Erham Syarif,S.Ag	IAIN Raden Fatah Fak.Tarbiyah Jur. PAI		Kepala TU
2	Yanti Asmarani, SE	Univ.Muhammadiyah Palembang Fak. Ekonomi. Jur. Manajemen		Kepegawaian
3	Bahariah, BA	IAIN Raden Fatah Palembang Prog. Sarjana Muda Sarmud Fak. Syariah		Pengadministrasi
4	An-an Tresnania, S.Sos	Univ. Padjajaran FIKOM Jur. Ilmu Perpustakaan		Pelapor
5	Desi Sutri, SH	Univ. Muhammadiyah		Bendahara

		Palembang Fak. Hukum		pengeluaran
6	Mardianah, S.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. PAI		Pengelola bahan akademik dan pengajaran
7	Erli Maizar, SE	Univ. Muhammadiyah Palembang Fak. Ekonomi jur. Manajemen		Kepala Seksi Administrasi Kesiswaan dan pengajaran
8	Mishoyati	S L T A		Pengelola badan akademik dan pengajaran
9	Bahuda, S.Pd.I	S1 Fak. Tarbiyah IAIN Raden Fatah Plg jur.PAI		Pengadministrasi
10	Husnul khotimah,S.Pd.I	S1 KI IAIN Raden Fatah Palembang		Pengelola WEB
11	Misrahayati, SE	Univ. Muhammadiyah Palembang Fak. Ekonomi jur. Manajemen		Administrasi kesiswaan
12	Kurniawati Wirastuti, S.Si	Univ. Sriwijaya Palembang Fak. MIPA Jur. Kimia		Laboran MIPA
13	Hapana,SE.I	S1 ekonomi islam fak.syariah		Staf Keuangan
14	Herman Hadi, S.Hum	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. AdabJur. Perpustakaan		Perpustakaan
15	Hambali Ilyas, S.Ip	Univ. terbuka UNSRI Palembang jur. Ilmu Politik		Laboran Komputer
16	Ngadiyem	D1 Manajemen Akutansi		Umum

17	Mielda Anggraini, S.Pd	Univ. PGRI Palembang Fak.Bahasa & Sastra Jur. Bahasa Indonesia		Staf Pengajaran
18	Monalisa,S.Psi,	S1 jurusan Psikologi		Kearsipan
19	Agustam	SLTA		Keamanan
20	Lina Fitria, S.Pd	S1 Pendidikan Bahasa Inggris		Pengelola badan kepegawaian
21	Roudhotul Jannah, S.Pd.I	IAIN Raden Fatah Palembang Fak. Tarbiyah Jur. Pendidikan Bahasa Arab		Staf adm umum
22	Oktaria Rohaini, A.Md	Univ. Sriwijaya D3 Ekonomi Manajemen		Umum / IKN
23	Vivin Widya Astuti, Am.Kep	D3 Perawat		UKS
24	Yunita Susanti, S.Hum	S1 Perpustakaan Fak.Adab		Perpustakaan
25	Lediana,SE	S1 jur. Manajemen		Kesiswaan
26	Amalia Damayanti, SE	S1 Fakultas Ekonomi Manajemen		Umum
27	Dian Aristia, S.Pd	Univ. STKIP PGRI Fak. FKIP. Matematika Jur. Matematika		Administrasi Kesiswaan dan Pengajaran
28	Muhammad Agung	M A N (Mahasiswa STT. Musi Palembang Fak. Tekhnik Jur. Tekhnik Informatika)		Tekhnisi hardware
29	Inan	SMA		Kebersihan
30	Rusnadi	SMTA		Perkebunan

31	M.Zaini	SMTA		Driver/supir
32	Dela Novita	SMA		Pramusaji

Tabel 3.4 *Sumber data MAN 3 Palembang 2017*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai MAN 3 Palembang berjumlah 32 orang dengan jenjang pendidikan akhir yang berbeda dditempatkan pada bidang yang berbeda pula.

2. Bidang pekerjaan dan tugas pegawai MAN 3 Palembang

a. Bidang Ketataushaan

1) Kepala TU

- a) penyusunan program kerja TU sekolah pengelolaan keuangan sekolah
- b) pengurusan administrasi ketenagaan dan siswa
- c) pembinaan dan pengembangan karir pegawai TU
- d) penyusunan administrasi perlengkapan sekolah
- e) penyusunan dan penyajian data/ statistic sekolah
- f) mengkoordinasikan dan melaksanakan 7K
- g) penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan ketatausahaan secara berkala

2) Administrasi Umum

Adapun uraian tugas nya:

- a) Menyusun rencana program kerja tahunan serta mempersiapkan

penyusunan program kerja sekretarian pelaksana

- b) Menyusun/ membuat agenda kerja harian
 - c) Membuat struktur organisasi sekolah
 - d) Membuat buku tamu umum , buku tamu pejabat/dinas, buku tamu orang tua siswa, buku tamu supervisi
 - e) Papan statistic kesiswaan, ketenagaan
 - f) Dokumen pendirian sekolah
 - g) Absensi rapat
 - h) Notula rapat
 - i) Buku catatan pesan telepon
- 3) Administrasi kepegawaian
- a) Buku induk pegawai
 - b) Buku pengawasan kenaikan tingkat
 - c) File kepegawaian
 - d) Buku cuti
 - e) Uraian tugas pegawai
 - f) Buku catatan DP3
- 4) Administrasi Kesiswaan
- a) Buku induk siswa
 - b) Buku klaper
 - c) Buku mutasi

- d) Daftar calon siswa baru
- e) Arsip foto copy STTB yang keluar dan masuk
- f) Daftar peserta UN
- g) Arsip leger
- h) Arsip buku absen siswa
- i) Rekapitulasi absensi siswa
- j) Data prestasi siswa

5) Administrasi persuratan

- a) File surat masuk dan surat keluar
- b) Box penyimpanan kartu disposisi dan kartu keluar

6) Administrasi keuangan

- a) Arsip RAPBS/APBS
- b) Buku-buku pencatatan keuangan komite sekolah
- c) Buku-buku pencatatan keuangan proyek
- d) Arsip SPJ rutin, proyek, komite sekolah
- e) Arsip SPJ beasiswa

b. Bidang teknisi media

- 1) merencanakan pengadaan alat-alat media
- 2) menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan media
- 3) menyusun program kegiatan teknisi media
- 4) mengatur penyimpanan, pemeliharaan dan perbaikan alat-alat media

5) inventarisasi dan pengadministrasian alat-alat media

6) menyusun laporan pemanfaatan alat-alat media

c. bidang laboran

1) perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium

2) menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium

3) mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium

4) memelihara dan perbaikan alat-alat laboratorium

5) inventarisasi dan pengadministrasian peminjam alat-alat laboratorium

6) menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium

d. bidang perpustakaan/ pustakawan sekolah

1) perencanaan pengembangan perpustakaan

2) pemeliharaan dan perbaikan buku-buku/ bahan pustaka/ media elektronik

3) inventarisasi dari pengadministrasi buku-buku / bahan pustaka/ media elektronik

4) melakukan pelayanan bagi siswa/guru, tenaga kependidikan lainnya serta masyarakat

5) penyimpanan buku-buku perpustakaan/ media elektronik

6) menyusun tata tertib perpustakaan

7) menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala

e. mengusulkan keperluan alat-alat perkebunan

- 1) merencanakan distribusi, jenis dan pemilah tanaman
- 2) memotong rumput
- 3) menyangi rumput liarmemelihara dan memupuk tanaman
- 4) menjaga kebersihan dan keindahan tanaman serta kerindangan
- 5) merawat tanaman dan infrastrukturnya (pagar, saluran air)
- 6) merawat dan memperbaiki peralatan kebun
- 7) membuang sampah kebun dan lingkungan sekolah ke tempat sampah

f. bidang keamanan

- 1) mengisi buku catatan kejadian
- 2) mengantar/memberi petunjuk tamu sekolah
- 3) mengamankan pelaksanaan upacara, PBM,EBTA/EBTANAS,Rapat
- 4) menjaga kebersihan pos jaga
- 5) menjaga ketenangan dan keamanan siang dan malam
- 6) merawat peralatan jaga malam
- 7) melaporkan kejadian secepatnya

Berdasarkan keterangan diatas dapat diketahui tugas dan tanggungjawab dari pegawai MAN 3 Palembang dari mulai pegawai

ketatausahaan, teknik media dan perkebunan.

D. Struktur Organisasi

Struktur Tenaga Kependidikan MAN 3 Palembang

Berdasarkan struktur diatas dapat diketahui struktur pegawai di man 3 palembang menggunakan bentuk struktur organisasi lini dan fungsional,dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada para kepala unit dibawahnya, khusus dalam suatu bidang pekerjaan tertentu.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di MAN 3 Palembang yang mana populasi dalam penelitian ialah pegawai di MAN 3 Palembang dengan jumlah 32 orang. Hasil penelitian ini yang di dapat peneliti dengan menyebarkan angket kepada 32 pegawai di MAN 3 Palembang sebagai alat ukur untuk memperoleh data. Skor penilaian butir soal untuk 40 pernyataan dengan alternatif jawaban SS (sangat sesuai) skor 4, S (sesuai) skor 3, KS (kurang sesuai) skor 2, TS (tidak sesuai) skor 1.⁷¹ . Angket ini berguna untuk mendapatkan data secara tepat, efektif dan efisien, karena dapat dibagikan secara serentak, dapat dijawab responden sesuai dengan waktu yang ada. Adapun hasil angket tersebut tentang hubungan penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di MAN 3 Palembang.

A. Penempatan Pegawai di MAN 3 Palembang

Dalam penelitian ini Penempatan pegawai merupakan variabel (x) atau variabel bebas. Penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pengalaman, kesehatan baik fisik maupun mental, keterampilan atau kemampuannya dan sikap kerjanya atau dengan kata lain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan suatu pekerjaan (tugas) selanjutnya menjadi

⁷¹ *Sumber: data pegawai MAN 3 Palembang tahun 2017*

orang pegawai yang cocok dengan pekerjaan yang ada dalam arti kata orang tersebut sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada dalam spesifikasi jabatan ataupun pekerjaan.

Untuk mengetahui penempatan pegawai di MAN 3 Palembang. Peneliti menyebarkan angket kepada pegawai sebanyak 32 pegawai. Angket tersebut terdiri dari 20 item pertanyaan yang berkaitan dengan penempatan pegawai di MAN 3 Palembang. Setiap item memiliki 4 (empat) alternatif jawaban yaitu SS (sangat sesuai) diberi skor 4, S (sesuai) diberi skor 3, KS (kurang sesuai) diberi skor 2, dan TS (tidak sesuai) diberi skor 1. Hasil jawaban tersebut direkapitulasi dan dianalisa dengan statistik, digunakan perhitungan Mean (M) dan Standar Deviasi (SD), kemudian memasukkannya kedalam ranking tinggi, sedang, rendah (TSR).

Dari hasil jawaban angket yang disebarkan kepada 32 responden tentang penempatan pegawai maka didapatkan data mentah sebagai berikut:

71	59	62	62	63	51	58	63	64	61	56
67	66	60	59	58	57	62	48	55	51	51
65	42	51	62	54	48	66	51	58	57	

Dari skor mentah diatas akan dianalisis menggunakan tabulasi data , perhitungan nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (SD) untuk menentukan tingkat penempatan pegawai dikategorikan tinggi, sedang, dan rendah.

1. mencari banyaknya frekuensi nilai yang dimulai dengan nilai L sampai

nilai H dengan menggunakan rumus:

$$R = H - L + 1$$

Keterangan:

R= Total Range

H= Highest Score (Nilai Tertinggi)

L= Lowest Score (Nilai Terendah)

1= Bilangan Konstan

Maka semua *score* yang diperoleh sebagai berikut: $R = 71 - 42 + 1 = 30$.

Kemudian mencari baris interval dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{R}{i} = \frac{30}{3} = 10$$

Berikut tabel distribusi frekuensi yang di dapat setelah angket disebar:

Tabel 4.1

Distribusi frekuensi Mean dan Standar Deviasi skor tentang penempatan pegawai di MAN 3 Palembang

No	Interval Kelas	F	X	x^2	Fx	fx^2
1	69-71	1	70	4900	70	4900
2	66-68	3	67	4489	201	13467
3	63-65	4	64	4096	256	16384

4	60-62	6	61	372 1	366	22326
5	57-59	7	58	336 4	406	23548
6	54-56	3	55	302 5	165	9075
7	51-53	5	52	270 4	260	13520
8	48-50	1	49	240 1	49	2401
9	45-47	1	46	211 6	46	2116
10	42-44	1	43	184 9	43	1849
		N=32	-	-	$\sum f_x = 1862$	$\sum f_x^2 = 109586$

Keterangan:

N: number *of class* (sampel)

$\sum f_x$ = jumlah dari hasil perkalian antara *midpoint* dari masing-masing interval, dengan frekuensi

$\sum f_x^2$ = jumlah dari hasil perkalian *midpoint* dengan frekuensinya masing-masing/jumlah hasil perkalian antara frekuensi tiap-tiap skor

(f) dengan masing-masing skor yang bersangkutan⁷²

Dari tabel di atas dapat diketahui $N= 32$, $\sum fx =1862$, $\sum fx^2 =109586$ kemudian langkah selanjutnya adalah penentuan mean (M_x) dan Standar Deviasi (SD) dengan rumus:

2. Mencari nilai rata-rata (*mean*) dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} M_x &= \frac{\sum fx}{N} \\ &= \frac{1862}{32} = 58,1875 \end{aligned}$$

3. Mencari standar deviasi dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} SD_x &= i \sqrt{\frac{\sum fx^2}{N} - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2} \\ SD_x &= 1 \sqrt{\frac{109586}{32} - \left(\frac{1862}{32}\right)^2} \\ SD_x &= 1 \sqrt{3424,5625 - (58,1875)^2} \\ SD_x &= 1 \sqrt{3424,5625 - 3385,785156} \\ SD_x &= 1 \sqrt{38,7773444} \\ SD_x &= 6,225 \end{aligned}$$

Setelah nilai mean dan standar deviasi diperoleh, maka selanjutnya adalah menentukan rangkin tinggi, sedang dan rendah dengan menggunakan

⁷² Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*,(Jakarta : Rajawali Pers,2014).hlm.

rumus:

$$\begin{array}{l} \longrightarrow \text{T} = 64 \text{ keatas} \\ \text{Mean} + 1 \text{ SD} = 58,18 + 1 (6,22) = 64,4 \text{ dibulatkan } 64 \\ \longrightarrow \text{S} = 53 - 63 \\ \text{Mean} - 1 \text{ SD} = 58,18 - 1 (6,22) = 51,96 \text{ dibulatkan } 52 \\ \longrightarrow \text{R} = 52 \text{ kebawah} \end{array}$$

Penjelasan:

- Skor 64 ke atas adalah tinggi, berarti penempatan pegawai di MAN 3 Palembang tergolong sangat sesuai.
- Skor 53 hingga 63 adalah sedang, berarti penempatan pegawai di MAN 3 Palembang tergolong sesuai.
- Skor 53 ke bawah berarti, penempatan pegawai di MAN 3 Palembang tergolong kurang sesuai.

Untuk lebih jelasnya tingkat penempatan pegawai di MAN 3 Palembang dapat dilihat pada tabel persentase dibawah ini :

Tabel 4.2

Distribusi persentase tentang penempatan pegawai di MAN 3 Palembang.

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat sesuai	6	18,75 %
Sesuai	18	56,25 %
Kurang sesuai	8	25%
Jumlah	N=32	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebanyak 6 responden atau 18,75% penempatan pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang terkategori tinggi atau sangat sesuai, sedangkan 18 responden atau 56,25% penempatan pegawai terkategori sedang atau sesuai, dan 8 responden atau 25% penempatan pegawai terkategori rendah atau kurang sesuai.

Hal ini sesuai dengan hasil observasi dan hasil dokumentasi yang peneliti lakukan didapatkan bahwa masih ada beberapa pegawai yang ditempatkan belum berdasarkan latarbelakang pendidikannya. Namun

sebagian pegawai sudah ditempatkan berdasarkan pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya. Penempatan pegawai di MAN 3 Palembang tidak hanya dilihat dari pendidikan, akan tetapi dilihat dari pengalaman kerja, keterampilan ataupun kemampuan yang dimiliki pegawai, kesehatan fisik dan mental dan juga sikap kerja pegawai. Penempatan pegawai di MAN 3 Palembang berdasarkan *job spesification* dan *job description* yang ada di MAN 3 Palembang. Dan hal ini sejalan dengan dasar penempatan pegawai yang dinyatakan Tohardi yang menyatakan bahwa dasar yang digunakan untuk melakukan penempatan adalah *job analysis* yang tergambar pada *job description* dan *job spesification*. Dari *job spesification* tergambar persyaratan apa yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Sementara karakteristik pekerjaan tergambar dalam *job description*. Untuk itu berdasarkan *job description* dan *job spesification* itulah selanjutnya mencari atau memilih pekerja atau pegawai yang sesuai dengan kriteria yang ada tersebut. Kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) pekerja sama dengan kebutuhan yang ada. Selanjutnya yang perlu dihindari adalah kemampuan (keterampilan dan pengetahuan) pekerja yang dibawah kebutuhan yang ada.

Dan hal ini juga sejalan dengan juga teori Boedjo Siswanto yang menyatakan bahwa hal yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai ialah pendidikan, pengalaman, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, sikap dan usia

Dengan demikian, berdasarkan hasil angket, observasi dan dokumentasi yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan pegawai di Madrasah Negeri 3 Palembang adalah cukup sesuai atau sedang. Namun masih ada beberapa penempatan pegawai yang pendidikannya belum begitu diperhatikan. dan sebaiknya diperlukan orang yang memiliki bidang ilmu yang relevan dengan pekerjaan sehingga dapat mempermudah dalam melakukan pekerjaan.

B. Kinerja Pegawai di MAN 3 Palembang

Dalam penelitian ini kinerja pegawai merupakan variabel (y) atau variabel terikat. Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Untuk mengetahui kinerja pegawai di MAN 3 Palembang peneliti juga menyebarkan angket kepada pegawai. Dalam angket yang disebarkan terdapat 20 item pernyataan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Sama halnya dengan angket penempatan pegawai. Setiap item memiliki 4 (empat) alternatif jawaban yaitu SS (sangat sesuai) diberi skor 4, S (sesuai) diberi skor 3, KS (kurang sesuai) diberi skor 2, dan TS (tidak sesuai) diberi skor 1. Hasil jawaban tersebut direkapitulasi dan dianalisa dengan statistik, digunakan perhitungan Mean (M) dan Standar Deviasi (SD), kemudian memasukkannya kedalam ranking tinggi, sedang, rendah (TSR).

Dari hasil jawaban angket yang disebarakan kepada 32 responden tentang kinerja pegawai maka didapatkan data mentah sebagai berikut :

76	65	66	66	68	49	66	68	62	64	62
62	70	73	66	58	62	64	55	53	51	55
70	44	63	73	58	53	71	60	60	61	

Dari skor mentah diatas akan dianalisis menggunakan tabulasi data , perhitungan nilai rata-rata (*mean*) dan standar deviasi (SD) untuk menentukan tingkat penempatan pegawai dikategorikan tinggi, sedang, dan rendah.

1. Mencari banyaknya frekuensi nilai yang dimulai dengan nilai L sampai nilai H dengan menggunakan rumus:

$$R = H - L + 1$$

Keterangan:

R= Total Range

H= Highest Score (Nilai Tertinggi)

L= Lowest Score (Nilai Terendah)

1= Bilangan Konstan

Maka semua *score* yang diperoleh sebagai berikut: $R = 76 - 44 + 1 = 33$.

Kemudian mencari baris interval dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{R}{i} = \frac{33}{3} = 11$$

Berikut tabel distribusi frekuensi yang di dapat setelah angket disebar

Tabel 4.3

**Distribusi untuk Mean dan Standar Deviasi skor kinerja pegawai
di MAN 3 Palembang**

NO	Interval kelas	F	Y	y ²	Fy	fy ²
1.	74-76	1	75	5625	75	5625
2.	71-73	3	72	5184	216	15552
3.	68-70	4	69	4761	276	19044
4.	65-67	5	66	4356	330	21780
5.	62-64	7	63	3969	441	27783
6.	59-61	3	60	3600	180	10800
7.	56-58	2	57	3249	114	6498
8.	53-55	4	54	2916	216	11664
9.	50-52	1	51	2601	51	2601
10.	47-49	1	48	2304	48	2304
11.	44-46	1	45	2025	45	2025
		N = 32	-	-	$\sum fy = 1990$	$\sum fy^2 = 125676$

Keterangan:

N = number of class (sampel)

$\sum fy$ = jumlah dari hasil perkalian antara *midpoint* dari masing-masing interval, dengan frekuensi

$\sum fy^2$ = jumlah dari hasil perkalian *midpoint* dengan frekuensinya masing-masing/jumlah hasil perkalian antara frekuensi tiap-tiap skor (f) dengan masing-masing skor yang bersangkutan

Dari tabel di atas dapat diketahui $N = 32$, $\sum fy = 1992$, $\sum fy^2 = 125676$

kemudian langkah selanjutnya adalah penentuan mean (M_y) dan Standar Deviasi (SD) dengan rumus:

1. Mencari nilai rata-rata (mean) dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned} M_y &= \frac{\sum fy}{N} \\ &= \frac{1992}{32} \end{aligned}$$

$$M_y = 62,25$$

2. Mencari standar deviasi (SD) dengan menggunakan rumus:

$$SD_y = \sqrt{\frac{\sum fy^2}{N} - \left(\frac{\sum fy}{N}\right)^2}$$

$$SD_y = \sqrt{\frac{125676}{32} - \left(\frac{1992}{32}\right)^2}$$

$$SD_y = \sqrt{3927,375 - (62,25)^2}$$

$$SD_y = \sqrt{3927,375 - 3875,0625}$$

$$SD_y = \sqrt{52,3125}$$

$$SD_y = 7,232$$

Setelah nilai mean dan standar deviasi diperoleh, maka selanjutnya adalah menentukan rangkain tinggi, sedang dan rendah dengan menggunakan rumus:

$$\begin{array}{l} \longrightarrow \text{T} = 69 \text{ keatas} \\ \text{Mean} + 1 \text{ SD} = 62,25 + 1 (7,323) = 69,482 \text{ dibulatkan } 69 \\ \longrightarrow \text{S} = 56 - 68 \\ \text{Mean} - 1 \text{ SD} = 62,25 - 1 (7,323) = 55 \\ \longrightarrow \text{R} = 55 \text{ kebawah} \end{array}$$

Penjelasan:

- Skor 69 ke atas adalah tinggi, berarti kinerja pegawai di MAN 3 Palembang tergolong sangat baik.
- Skor 56 hingga 68 adalah sedang, berarti kinerja pegawai di MAN 3 Palembang tergolong baik .
- Skor 55 ke bawah adalah rendah, berarti kinerja pegawai di MAN 3 Palembang tergolong kurang baik.

Untuk lebih jelasnya tingkat penempatan pegawai di MAN 3 Palembang dapat dilihat pada tabel persentase dibawah ini .

Tabel 4.4

Hasil frekuensi dan persentase TSR kinerja pegawai di MAN 3

Palembang

Katagori	Frekuensi	Persentase
Sangat baik	6	18,75%
Baik	19	59,375%
Kurang baik	7	21,875%
Jumlah	N=32	100%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui sebanyak 6 responden atau 18,75% kinerja pegawai Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang terkategori sangat baik atau tinggi, sedangkan 19 responden atau 59,375% terkategori baik atau sedang dan 7 responden terkategori kurang baik atau rendah.

Hal tersebut sesuai dengan hasil obsevasi yang peneliti lakukan bahwa pegawai MAN 3 Palembang masih ada pegawai yang sering datang terlambat, pulang sebelum waktunya, pegawai yang bekerja kurang teliti, akan tetapi sebagian pegawai telah melakukan tugas dan pekerjaan sesuai dengan aturan kerja seperti melakukan pekerjaan dengan ketelitian, memperhatikan kebersihan dan kerapian pekerjaan, memanfaatkan waktu luang untuk mengerjakan tugasnya seperti peneliti lihat pada bidang perpustakaan,

bidang administrasi dan laboratorium, menyelesaikan pekerjaan sesuai standar atau target yang ditentukan Madrasah, dan ada juga pegawai yang lembur sampai malam untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan target kerja.

Dan juga kinerja pegawai dapat dikatakan baik apabila pegawai melaksanakan uraian tugas yang ada di *job description*, dan dilihat dari laporan bulanan pegawai.

Dari uraian hasil angket dan observasi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai MAN 3 Palembang adalah cukup baik atau sedang. Kinerja pegawai di MAN 3 Palembang sudah berada pada taraf yang baik, akan tetapi untuk lebih lanjut dalam meningkatkan kinerja pegawai maka usaha yang perlu dilakukan ialah meningkatkan kuantitas hasil kerja, kuantitas yang dimaksud adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan. Pegawai yang mempunyai hasil kinerja yang optimal adalah pegawai yang menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang diinginkan. Kemudian meningkatkan kualitas kerja, kualitas kerja yang dimaksud disini adalah ketepatan dalam menyelesaikan tugas, kelengkapan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta kerapian dan kebersihan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, makin cepat waktu bekerja maka akan mampu memberikan kesempatan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang selanjutnya.

C. Hubungan Penempatan Pegawai dengan Kinerja Pegawai di MAN 3 Palembang

Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan positif antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai, ditetapkan sejumlah 32 orang pegawai. Dari 32 orang pegawai tersebut berhasil dihimpun skor penempatan pegawai (Variabel X) dan skor kinerja pegawai (Variabel Y), seperti tertera di bawah ini:

VARIABEL X (Penempatan Pegawai)

71	59	62	62	63	51	58	63	64	61	56
67	66	60	59	58	57	62	48	55	51	51
65	42	51	62	54	48	66	51	58	57	

VARIABEL Y (Kinerja Pegawai)

76	65	66	66	68	49	66	68	62	64	62
62	70	73	66	58	62	64	55	53	51	55
70	44	63	73	58	53	71	60	60	61	

Langkat 1: merumuskan Hipotesis alternatif dan Hipotesis Nol-nya⁷³

H_a : Ada hubungan positif yang signifikan, antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai

H_o : Tidak ada hubungan positif yang signifikan, antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai

Langkah 2: menyiapkan peta korelasi, dengan urutan kerja sebagai berikut:

a. Mencari nilai tinggi (*Highest score*) dan nilai terendah (*lowest*)⁷⁴

-untuk variabel X:H= 71 dan L = 42

-untuk variabel Y:H= 76 dan L = 44

b. Mencari total *Renge* (R)⁷⁵

Untuk mencari variabel X:R= H-L+1= 71-42+1= 30

Untuk mencari variabel Y:R= H-L+1= 76-44+1= 33

c. Menetapkan besar/luasnya pengelompokan data

Untuk variabel X⁷⁶

$\frac{R}{I} = \frac{30}{10} = 3$, jadi i dapat ditetapkan =3. Dengan demikian interval

tertinggi untuk variabel X adalah 69-71 dan interval terendahnya:

42-44

⁷³ *Ibid.*,225

⁷⁴ *Ibid.*,hlm.227

⁷⁵ *Ibid.*,hlm.227

⁷⁶ *Ibid.*,hlm.227

Untuk variabel Y:

$\frac{R}{i} = \frac{10-20}{3}$, jadi dapat ditentukan $= 3$. Dengan demikian, interval

tertinggi untuk variabel Y adalah 74-76 dan interval terendahya:

44-46

d. Peta Korelasi

X \ Y	42	45	48	51	54	57	60	63	66	69	F(y)	y'	fy'	fy' ²	x'y'
Y	44	47	50	53	56	59	62	65	68	71					
74-76										16 ¹	1	4	4	16	16
71-73							6 ²		9 ¹		3	3	9	27	15
68-70								12 ³	6 ¹		4	2	8	16	18

65-67						0^3	2^2				5	1	5	5	2
62-64				0^1	0^1	0^1	0^2	0^1	0^1		7	0	0	0	0
59-61				2^1		0^2					3	-1	-3	3	2
56-58					2^1	0^1					2	-2	-4	8	2
53-55		12^1	9^1	6^1	3^1						4	-3	-12	36	30
50-52				8^1							1	-4	-4	16	8
47-49				10^1							1	-5	-5	25	10
44-46	30^1										1	-6	-6	36	30
F(x)	1	1	1	5	3	7	6	4	3	1	N=32		-8	188	133
x'	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4					
fx'	-5	-4	-3	-10	-3	0	6	8	9	4	7				
fx' ²	25	16	9	20	3	0	6	16	27	16	138				
f'y'	30	12	9	26	5	0	8	12	15	16	133				



Dari peta korelasi di atas, telah berhasil kita peroleh:

$$N = 32, \quad \sum x'y' = 133 \quad \sum fx' = 7, \quad \sum fx'^2 = 138, \quad \sum fy' = -8, \quad \sum fy'^2 = 188$$

$$\text{Mencari } C_x : C_x = \frac{\sum fx'}{N} = \frac{7}{32} = 0,21875$$

$$\text{Mencari } C_y : C_y = \frac{\sum fy'}{N} = \frac{-8}{32} = -0,25$$

Mencari SD_x

$$\begin{aligned} SD_x &= \sqrt{\frac{\sum fx'^2}{N} - \left(\frac{\sum fx'}{N}\right)^2} = \sqrt{\frac{138}{32} - \left(\frac{7}{32}\right)^2} \\ &= \sqrt{4,3125 - (0,21875)^2} \\ &= \sqrt{4,3125 - 0,047851562} \\ &= \sqrt{4,264648438} = 2,065102525 \end{aligned}$$

Mencari SD_y

$$\begin{aligned} SD_y &= \sqrt{\frac{\sum fy'^2}{N} - \left(\frac{\sum fy'}{N}\right)^2} = \sqrt{\frac{188}{32} - \left(\frac{-8}{32}\right)^2} \\ &= \sqrt{5,875 - (-0,25)^2} \\ &= \sqrt{5,875 - 0,0625} \\ &= \sqrt{5,8125} = 2,41091269 \end{aligned}$$

Langkah 3: Mencari angka indeks "r" product moment:⁷⁷

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum x'y'}{N} - (C_x)(C_y)}{(SD_x')(SD_y')}$$

⁷⁷ *Ibid.*, hlm.230

$$\begin{aligned}
&= \frac{\frac{133}{32} - (0,21875) - (0,25)}{(2,065102525) (2,41091269)} \\
&= \frac{4,15625 - 0,0546875}{4,978781884} \\
&= \frac{4,2109375}{4,978781884} \\
&= 0,845776657 \\
&= 0,845
\end{aligned}$$

Langkah 4: Memberikan interpretasi terhadap r_{xy} atau r_o .

$df = N - nr = 32 - 2 = 30$ (konsultasi tabel nilai " r " *product moment*). Dalam tabel dijumpai df sebesar 30. Dengan df sebesar 30, di peroleh " r " tabel (r_t) pada taraf signifikan 5% sebesar 0,349 sedangkan pada taraf signifikan 1% sebesar 0,449. Ternyata r_{xy} atau r_o (yaitu=0,845) adalah jauh lebih besar daripada r_t baik pada taraf signifikansi 5% maupun pada taraf signifikan 1% karena r_o lebih besar dari r_t , maka dengan demikian H_0 di tolak, berarti ada hubungan positif yang sangat signifikan antara variabel X dan Variabel Y, Berdasarkan hasil penelitian terdapat hubungan yang signifikan (berarti) antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan yang dikatakan wakil manajemen mutu MAN 3 Palembang, untuk menentukan kinerja pegawai, dilihat dari prasyarat

kompetensi dan uraian tugas yang ada di *job description*. Apabila pegawai tersebut dapat melaksanakan semua tugas yang ada di job description maka barulah dapat ditentukan kinerja pegawai tersebut. Untuk melihat baik atau tidaknya, terlaksana atau tidaknya pekerjaan tersebut dilihat dari laporan bulanan pegawai.

Hasil ini juga diperkuat oleh pendapat Wibowo (2007:67) yang menyatakan bahwa “untuk mencapai kinerja yang baik hal yang harus diperhatikan yaitu dari proses penempatan sumber daya manusia”.

Dan hal yang sama yang dikatakan Siagian (2002:40) yang menyatakan bahwa “ tidak ada pegawai yang bodoh tetapi adalah manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat pegawai. Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak tepat, kinerja seseorang tidak sesuai dengan harapan manajer dan tuntutan organisasi”.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa semakin sesuai penempatan pegawai berdasarkan pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, keterampilan kerja dan sikap kerja, maka kinerja pegawai yang dihasilkan akan semakin baik, sebaliknya, apabila penempatan pegawai lemah, maka kinerja yang dihasilkan pegawai akan lemah pula. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik akan lebih banyak memberikan sumbangan pada pencapaian tujuan sekolah kearah yang lebih baik khususnya dalam mencapai visi, misi dan tujuan madrasah. Apabila penempatan pegawai tepat akan menjadi pendorong dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal yang demikian perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan

kinerja pegawai dengan penempatan pegawai yang tepat sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan secara optimal.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya dapat penulis simpulkan sebagai berikut :

1. Penempatan pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang dari 32 responden yang terkategori sangat sesuai berjumlah 6 orang dengan persentase 18,75% kemudian terkategori sesuai berjumlah 18 orang dengan persentase 56,25% dan terkategori kurang sesuai berjumlah 8 orang dengan persentase 25%.
2. Kinerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang dari 32 responden yang terkategori sangat baik berjumlah 6 orang dengan persentase 18,75% kemudian terkategori baik berjumlah 19 orang dengan persentase 59,375% dan terkategori kurang baik berjumlah 7 orang dengan persentase 21,875%.
3. Ada hubungan yang signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang. Hal ini sangat sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan r hitung sebesar 0,845 lebih besar dari pada r tabel baik pada taraf signifikan 5% yaitu sebesar 0,349 maupun taraf signifikan 1% yaitu

sebesar 0,449 merupakan hubungan yang kuat atau tinggi. Dengan demikian maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nihil (H_0) ditolak. Artinya hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai di Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang.

B. SARAN

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah disampaikan penulis diatas, penulis memberikan saran yang disampaikan kepada objek penelitian yang berada di MAN 3 Palembang khususnya pada penempatan pegawai, adapun saran tersebut adalah:

1. Diharapkan kepada kepala madrasah, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan penempatan pegawai di MAN 3 Palembang berada pada kategori baik untuk itu diharapkan kepada kepala madrasah agar dapat memperhatikan serta mengoptimalkan penempatan pegawai sebab dengan penempatan yang tepat diharapkan akan membantu tercapai tujuan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penempatan pegawai yaitu dengan cara mempertimbangkan dan menyesuaikan penempatan pegawai berdasarkan pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, kesehatan fisik dan mental, dan sikap.

2. Bagi pegawai di MAN 3 Palembang, kinerja pegawai MAN 3 Palembang berada pada kategori baik untuk itu kedepannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pegawai mampu menjadi lebih baik lagi, karena dengan adanya perubahan yang lebih baik lagi maka akan meningkatkan kinerja bagi pegawai tersebut, seperti meningkatnya kualitas kerja, kuantitas hasil kerja maupun waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, yang tertarik untuk mengkaji tentang penempatan pegawai dengan kinerja pegawai, sebaiknya indikator penempatan pegawai ditambahkan usia pegawai, usia merupakan hal yang penting dalam penempatan pegawai karena akan mempengaruhi kondisi fisik, kemampuan, tanggung jawab dan juga untuk menghindari rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Dan diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel penelitian yang lebih luas. Variabel lain yang diduga ada hubungannya dengan kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, disiplin kerja, kompensasi dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Annur, Saipul. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan*. Palembang: GrafikaTelindo Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- B.Uno, Hamzah dan Nina Lamatenggo, 2014, *teori Kinerja dan pengukurannya*, Jakarta: PT. bumi aksara
- Bangun, Wilson, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1997. *Kamus besar bahasa Indonesia*, Jakarta: balai pustaka
- Fahmi, Irham. 2011. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasinya*. Bandung: Alfabeta.
- Gauzal, Syaidam. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Djambatan.
- Hambali. 2015. *Kinerja Guru Dan Mutu Pembelajaran*, Palembang: Noer fikri.
- Hani. T Handoko, *Manajemen Personalia dan SDM* Jakarta: BPFE 1992
- Hasibuan, S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Juli Priansah, Donni, 2014 *perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*, Bandung : Alfabeta
- Mangkunegara, Prabu, 2005, *Evaluasi Kinerja Sdm* Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mariam, Rani. 2009. *Kinerja Pegawai*. Jakarta: Holistik.
- Muhaimin. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Noor, Juliansyah. 2013. *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia group.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 tahun 2008 tanggal 11 juni 2008 standar tenaga administrasi sekolah/madrasah, kualifikasi Tenaga Administrasi.

Poltak Sinambela, Lijan, 2012, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo,

Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Riza Budi Abdul Barry, 2014. *Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Latihan Daerah Kabupaten Tasikmalaya* Universitas Pendidikan Indonesia (Repository.Upi.Edu)

Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Scullar, Rendal. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara

Serdarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.

Siswanto, S. D. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi 2*, Jakarta: PT. BumiAksara.

Soeprihanto, Johm, 1996, *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE UGM.

Stephen P, Robbins, 1996 , *Perilaku Organisasi Jilid II Alih Bahasa Hidayana Pujaatmaka* Jakarta: prenalindo,

Sudijono, Anas. 2014. *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta : Rajawali Pers.

Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Bandung: Transito. Bandung: Ilham Jaya.

- Sugiyono. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R dan D*. Bandung: PT Alfa Beta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Media Group
- Suwatno, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta,
- The Liang Gie. 1998. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Tohardi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Pt Raja Grafindo Persada.
- Wilson dan Heyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management And Administration Service*, New Jersey: Mc Graw Hill Inc.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.

ANGKET PENELITIAN

HUBUNGAN PENEMPATAN PEGAWAI DENGAN KINERJA PEGAWAI DI MAN 3 PALEMBANG

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Usia :
3. Jenis kelamin Bpk/ibu:
 Laki-laki perempuan
4. Pendidikan terakhir :
 SD /sederajat SMP/ sederajat SMA/sederajat
 DIII/Sarjana Muda Strata 1/S1 Strata 2/S2
 Lain-lain
5. Masa kerja Bpk/Ibu saat ini: Tahun
6. Apakah Bapak/Ibu pernah mengikuti pelatihan:
 Ya Tidak
7. Jika ya jelaskan manfaatnya untuk Bpk/Ibu dalam bekerja:
.....

PENGANTAR

Di dalam angket ini disediakan empat pilihan jawaban yang harus diisi. Adapun cara pengisiannya dengan memberikan tanda check list (√) pada jawaban yang menurut saudara/i paling benar.

Bacalah terlebih dahulu baik-baik seluruh pertanyaan sehingga saudara/i dapat mengerti maksudnya. Akhirnya jawaban saudara/i berikan saya ucapkan terimakasih.

PETUNJUK UMUM

1. Isilah identitas Saudara/i ditempat yang telah disediakan
2. Berilah tanda centang (√) pada kolom yang merupakan jawaban dan pertanyaan
3. Bacalah pertanyaan berikut dengan cermat kemudian pilihlah satu alternative

Jawaban

Sangat sesuai (SS)

Sesuai (S)

Kurang sesuai (KS)

Tidak sesuai (TS)

KISI- KISI INSTRUMEN KUESIONER

N	Variabel	Indikator	Deskriptor	Angket/
---	----------	-----------	------------	---------

o				pernyataan
1.	Penempatan pegawai	Pendidikan	Jenjang pendidikan	1,2
			Pelatihan, kursus dan diklat	3,4,5
		Pengalaman kerja	Lama waktu bekerja	6,7
			Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki	8,9
			Penguasaan pekerjaan dan peralatan	10,11
		Kesehatan fisik dan mental	Memiliki kesehatan jasmani dan rohani yang baik	12,13
		Keterampilan kerja	Keterampilan secara teknis dan konsepsional	14,15,16

			Keterampilan dalam hubungan kemanusiaan	17,18
		Sikap kerja	Sikap terhadap jenis pekerjaan	19,20
	Kinerja pegawai	Kualitas kerja	Ketelitian	21,22,23,24,25
			Inisiatif	26,27
		Kuantitas kerja	Target kerja	28,29,30
		Ketepatan waktu	Kehadiran	31,32,33,34,
			Kesesuaian waktu dalam mengerjakan tugas	35,36,37
		Perilaku	Tanggung jawab	38
Kejujuran	39,40			

Variabel Penempatan Pegawai (X)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS
Pendidikan					
1.	Jabatan saudara saat ini ditempatkan sesuai dengan latarbelakang pendidikan yang saudara miliki				
2.	Pekerjaan saudara saat ini ditempatkan sesuai dengan latarbelakang pendidikan yang saudara miliki				
3.	Pelatihan yang pernah saudara ikuti sesuai dengan pekerjaan saudara				
4.	Kursus yang pernah saudara ikuti sesuai dengan pekerjaan saudara				
5.	Pendidikan non formal (diklat) yang pernah saudara ikuti sesuai dengan pekerjaan saudara				

Pengalaman Kerja					
6.	Dengan pengalaman kerja yang saudara miliki, dapat membantu saudara menyelesaikan tugas secara lebih cepat				
7.	Dengan pengalaman kerja yang saudara miliki, saudara selalu menghasilkan kualitas kerja sesuai kriteria yang ditentukan sekolah				
8.	Pekerjaan yang saudara lakukan saat ini membuat pengetahuan saudara semakin bertambah				
9.	Semakin lama saudara bekerja membuat saudara semakin terampil				
10	Semakin lama saudara bekerja membuat saudara lebih mahir dalam melakukan pekerjaan saudara				
11	Pekerjaan yang saudara lakukan dapat membuat saudara mahir menggunakan peralatan yang disediakan sekolah				
Kesehatan Fisik Dan Mental					
12	Pekerjaan yang saudara lakukan sesuai dengan kesehatan jasmani dan rohani yang saudara miliki				

13	Sekolah sudah menempatkan saudara pada . posisi pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kesehatan fisik dan mental saudara				
Keterampilan Kerja					
14	Pekerjaan yang saudara lakukan membutuhkan . keterampilan teknis (seperti mengemudi, membetulkan computer, dll)				
15	Dengan keterampilan teknis yang saudara . miliki, dapat memudahkan saudara dalam bekerja				
16	Keterampilan konseptual yang saudara miliki . dapat saudara aplikasikan kedalam pekerjaan saudara				
17	Keterampilan sosial yang saudara miliki dapat . mempermudah saudara berkomunikasi dengan baik dilingkungan kerja saudara				
18	Dengan keterampilan sosial yang saudara miliki . dapat membantu saudara bekerjasama dengan baik dengan pegawai yang lain				

Sikap Kerja					
19	Saudara merasa senang dengan pekerjaan yang saudara lakukan				
20	Saudara mampu mengontrol emosional ketika sedang bekerja				

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS
Kualitas Kerja					
21.	Saudara mengerjakan suatu pekerjaan dengan ketelitian				
22.	Saudara mengerjakan suatu pekerjaan dengan memperhatikan kerapihan pekerjaan				
23.	Saudara mengerjakan suatu pekerjaan dengan selalu menjaga kebersihan pekerjaan				
24.	Saudara jarang membuat kesalahan dalam bekerja				
25.	Saudara selalu bekerja sesuai prosedur yang ditetapkan				
26.	Saudara bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah				

27.	Saudara memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas pekerjaan yang harus dilaksanakan				
Kuantitas Kerja					
28.	Saudara mempunyai target kerja yang harus dicapai				
29.	Target kerja yang saudara capai sesuai standar kerja sekolah				
30.	Banyaknya jenis pekerjaan yang saudara terima sesuai dengan kemampuan saudara				
Ketepatan Waktu					
31.	saudara selalu hadir di sekolah sesuai dengan waktu yang ditentukan				
32.	saudara berusaha datang ke sekolah lebih awal dari waktu yang ditentukan				
33.	Saudara selalu meninggalkan sekolah setelah jam kerja selesai				
34.	Saudara memberi tahu dahulu (surat izin) jika absen bekerja				
35.	Saudara selalu segera mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepada saudara				

36.	Saudara selalu berusaha memanfaatkan waktu dengan baik dalam bekerja				
37	Setiap pekerjaan yang saudara kerjakan selalu selesai dengan waktu yang ditetapkan				
Perilaku					
38.	Saudara berani menanggung resiko atas setiap pekerjaan yang saudara lakukan				
39.	Saudara berperilaku jujur dalam melaksanakan pekerjaan				
40.	Saudara berusaha untuk tidak menyalahgunakan wewenang dalam melaksanakan setiap pekerjaan				

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Visi Dan Misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang
2. Keadaan Sarana Dan Prasarana Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang

3. Data Pendidikan Guru Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang
4. Data Pegawai Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang
5. Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Negeri 3 Palembang
6. Uraian tugas dan pekerjaan pegawai

PEDOMAN OBSERVASI

Hari/tanggal : 08 Agustus – 03 september 2016

Waktu : 06:30 sd 17: 30 WIB

Tempat : MAN 3 Palembang

Penempatan pegawai

No	Aspek Yang Di Amati	Hasil				Deskripsi
		Ya	Tidak	Ada	Tidak	
1	Pekerjaan pegawai berdasarkan latarbelakang pendidikan pegawai	√				Pegawai sudah ditempatkan berdasarkan pendidikan, namun ada beberapa pegawai yang belum ditempatkan berdasarkan pendidikannya.
2	Komunikasi antar pegawai dan lingkungan pegawai	√				Peneliti melihat bahwasanya komunikasi pegawai telah terjalin dengan

						baik, jika berpapasan saling menyapa
3	Kerjasama antar pegawai	√				Peneliti melihat bahwa kerjasama antar pegawai sangat erat, dan saling membantu dalam pekerjaan
4	Berpenampilan rapi dan sopan	√				Pegawai man 3 berpenampilan rapi dan sopan-sopan

Kinerja Pegawai

No	Aspek Yang Diamati	Hasil				Deskriptif
		Ya	Tidak	Ada	Tidak	
1	Pegawai mengerjakan pekerjaan dengan ketelitian	√				Peneliti melihat bahwasanya pegawai bekerja dengan ketelitian tapi masih

						ada beberapa pegawai yang bekerja kurang teliti, peneliti melihat data EMIS yang dikerjakan pegawai masih ada kesalahan.
2	Pegawai mengerjakan pekerjaan dengan memperhatikan kerapian dan kebersihan	√				Berdasarkan pengamatan peneliti bahwa setiap pegawai yang bekerja memperhatikan kebersihan tempat bekerja serta kerapian hasil kerja
3	Pegawai hadir kesekolah sesuai dengan waktu yang ditentukan	√				Peneliti melihat pegawai hadir sesuai dengan jam kerja, dan juga pegawai yang datang

						kesekolah pagi-pagi sekali tetapi ada juga pegawai yang sering datang terlambat
4	Pegawai meninggalkan sekolah setelah jam kerja selesai	√				Ada pegawai yang meninggalkan sekolah sebelum jam kerja selesai, dengan alasan ada kepentingan
6	Bertingkah laku sopan dan ramah terhadap semua peserta didik, guru, orang tua, dan rekan kerja	√				Pegawai man 3 orangnya ramah-ramah, itu terlihat dari adanya tamu yang datang disambut dengan baik.
7	Memanfaatkan waktu secara produktif terkait tugas	√				Pegawai memanfaatkan waktu luang untuk mengerjakan tugas-tugas

						mereka,
8	Bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas jabatannya	√				Pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh terlihat dari adanya pegawai yang bekerja melebihi jam kerja, sampai ada pegawai yang bekerja sampai jam 10 malam

PEDOMAN WAWANCARA

Hari/tanggal :

Waktu :

Tempat :

1. Apa saja bidang pekerjaan pegawai di MAN 3 Palembang?
2. Apa saja tugas dan pekerjaan dari tiap bidang-bidang tersebut?
3. Apa saja syarat untuk menjadi pegawai pada bidang-bidang tersebut?
4. Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai?
5. Apakah dalam penempatan pegawai harus sesuai antara kualifikasi dengan bidang tugas yang akan dilakukannya? Jika iya, mengapa masih ada pegawai yang bekerja belum berdasarkan kualifikasi yang

dimilikinya?

6. Apakah kesehatan fisik dan mental dijadikan pertimbangan dalam menempatkan pegawai?

TRANSKIP HASIL WAWANCARA

Hari/ Tanggal : Sabtu/ 07 oktober 2017

Waktu : 08.00 WIB

Tempat : MAN 3 Palembang

Nama : Chairil Akbar,S.Ag

Jabatan : WMM

No	Pertanyaan	Jawaban	Keterangan

1.	Apa saja bidang Pekerjaan pegawai di MAN 3 Palembang?	Maksud nya? Oh mungkin yang kamu maksud job descriptionnya, bidang-bidang pekerjaan, beserta uraian tugasnya.	Mata tertuju ke computer, melihat data
2.	Iya pak, bidang pekerjaan dan uraian pekerjaannya serta syarat-syarat untuk menempati atau menjadi pegawai pada bidang pekerjaan tersebut?	Oh iya, benar itu sudah ada pada job description nya, job description ini, yang berisi uraian tugas pegawai, serta syarat kompetensi pegawai untuk bekerja pada bidang tersebut seperti tukang kebun, minimal tamat sd, bisa menggunakan peralatan kebun. Karna kamu mengambil penelitiannya di MAN 3, jadi inilah job desnya, yang harus dipenuhi oleh pegawai, karna tidak setiap sekolah punya kebunkan.	Sambil melihatkan data bagian pekerjaan beserta uraian dan syarat-syaratnya

		Kebetulan di sini ada kebun, jadi ada job des untuk tukang kebunnya,	
3.	Kriteria kinerjanya pak, ada atau tidak?	<p>lya kriteria kinerjanya itu tadi, Job desnya itu tadi, itu sudah kriteria nya itu, yang harus dia lakukan itu, nih uraian tugasnya, misal sewa houst, account, email, itu sudah kriteria kinerja, ini kan prasyarat kompetensi, bisa mengoperasikan computer, inikan misalnyo jabatannyo apo, pelaksana komputerisasi, uraiannya ini, nah ini syarat dyo untuk menduduki jabatan itu. Dyo dak bisa berada pada posisi ini kalau tidak sesuai syarat yang ado. Namo yang ado disano berarti dio lah memenuhi syarat</p>	Dengan nada santay dan tersenyum

		yang ada. Apabila dia bisa melaksanakan uraian tugas tadi, berarti kinerjanya bagus.	
4.	Bagaimana pak, untuk mengetahui bahwa kinerja pegawai tersebut bagus atau tidaknya?	Dengan melihat laporan bulanan dari tiap pegawai. Segala kegiatan berdasarkan job des tadi, di laporkan, setiap bulan, dan disana bisa dilihat, apa saja yang sudah terlaksana dari job des tadi. Contoh itu lihat ac itu, nah itu bagian dari sapras, dalam uraian tugas sapras ac itu harus dibersihkan 3 bulan sekali, lihat di bawah ac, ada kertas, disitu di catat, tanggal brp, bulan berapa, ac itu dibersihkan. Oh sudah dibersihkan atau belum dilihat atau di cek disana.	Sambil tersenyum, dengan nada santai dan menunjuk kearah ac

5.	Selain dari laporan bulanan, bisakah bapak menjelaskan hal apa saja yang dilakukan kepala TU atau kepala madrasah untuk memantau atau melihat kinerja pegawai?	Ohya, dilihat dari kedisiplin atau kerja yang dilakukan, kedisiplinan itu seperti dilihat dari absensi kehadirannyo kesekolah, ketepatan waktu dio dalam mengerjakan tugas sesuai dak dengan standar waktu yang ado, biso diomongke target kerja dio. Ado yang sampe lembur begawe nyo untuk ngejar waktu target tadi.	Dengan nada santai, sambil menggenggam tangan.
6.	Saya melihat pak, bahwa masih ada pegawai yang di tempatkan belum berdasarkan kualifikasinya. itu bagaimana pak?	Ya, ada pegawai yang sudah ditempatkan atau diposisikan sesuai dengan kualifikasinya, lah linier antara pendidikan dengan pekerjaannyo, memang ada beberapa pegawai yang ditempatkan yang tidak sesuai dengan	Dengan nada santai, sambil tangan memegang mos computer, mata tertuju ke komputer

		<p>pekerjaannya tetapi memiliki keterampilan atau skill mumpuni pada bidang tertentu. Oleh karena itu pegawai tersebut ditempatkan sesuai dengan skill dia tadi. Dan juga lihat lagi job des nya tadi, kalo dia sesuai syarat yang tercantum pada job des. Dan dia mumpuni yo dak papo, misal di jobdes, mampu mengoperasikan computer dll, dia bisa, yo dak ppo.</p>	
7.	<p>Apakah kesehatan menjadi pertimbangan dalam penempatan pegawai ?</p>	<p>Ohya lah, walaupun tidak tercantum di job des ini tadi, misalnya tukang sapu, tapi dia sakit-sakitan nemenlah dak masuknyo, cak mano dia nak nyapu, jalankan tugas dia, bisa dilihat itu</p>	<p>Dengan nada santai, dan focus kepeneliti</p>
8.	<p>Adakah hubungan</p>	<p>Ya harus ada itu, kalo</p>	<p>Menggerakkan kepala</p>

antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai?	dia tidak ada syarat di jobdes tidak bisa, untuk melihat kinerja, nah tadi kalo dio sesuai syarat, biso memenuhi uraian tugas tadi barulah biso lihat kinerja dio, dengan melihat laporan bulanan dio, saya kira itu.	sambil tersenyum
---	---	------------------

DOKUMENTASI di MAN 3 PALEMBANG



(penyebaran angket di perpustakaan)



(penyebaran angket dengan pegawai perpustakaan)



(penyebaran angket di ruang TU)



(dokumentasi visi dan misi MAN 3 Palembang)



(foto di ruang perpustakaan)



(foto pegawai TU)



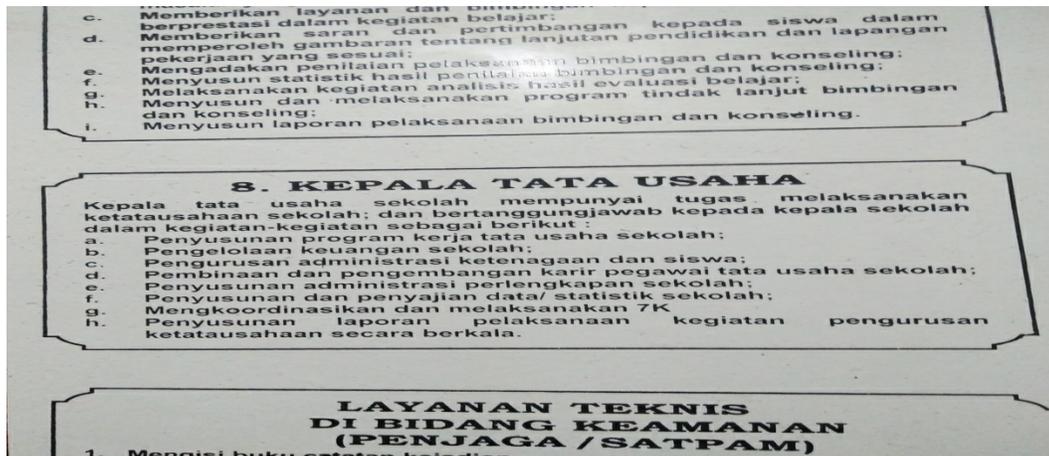
(gedung MAN 3 PALEMBANG)



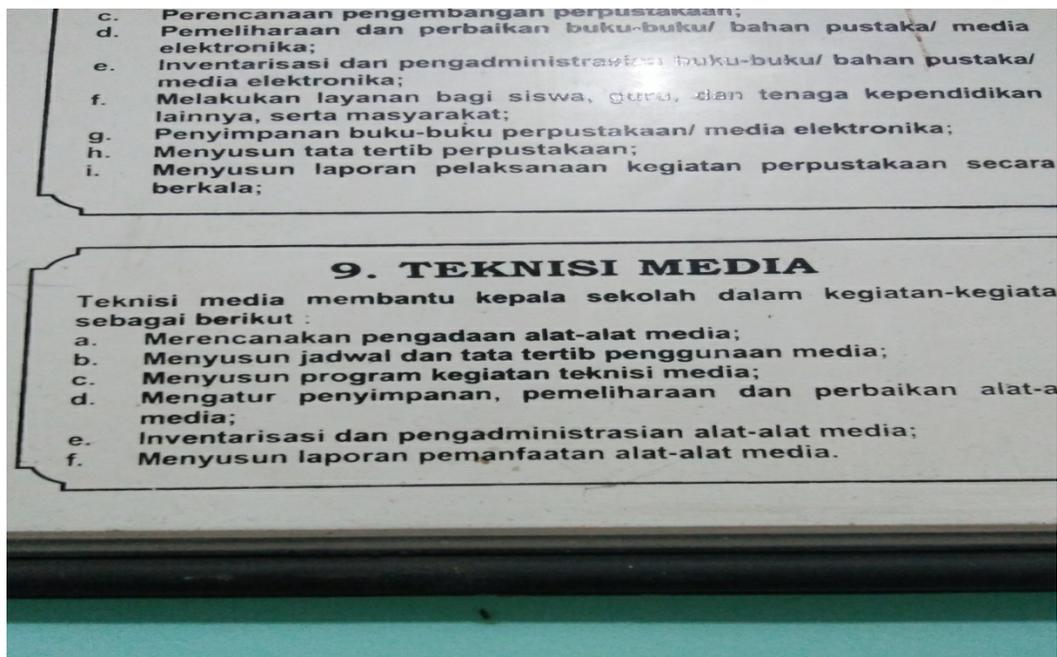
(gedung MAN 3 Palembang)



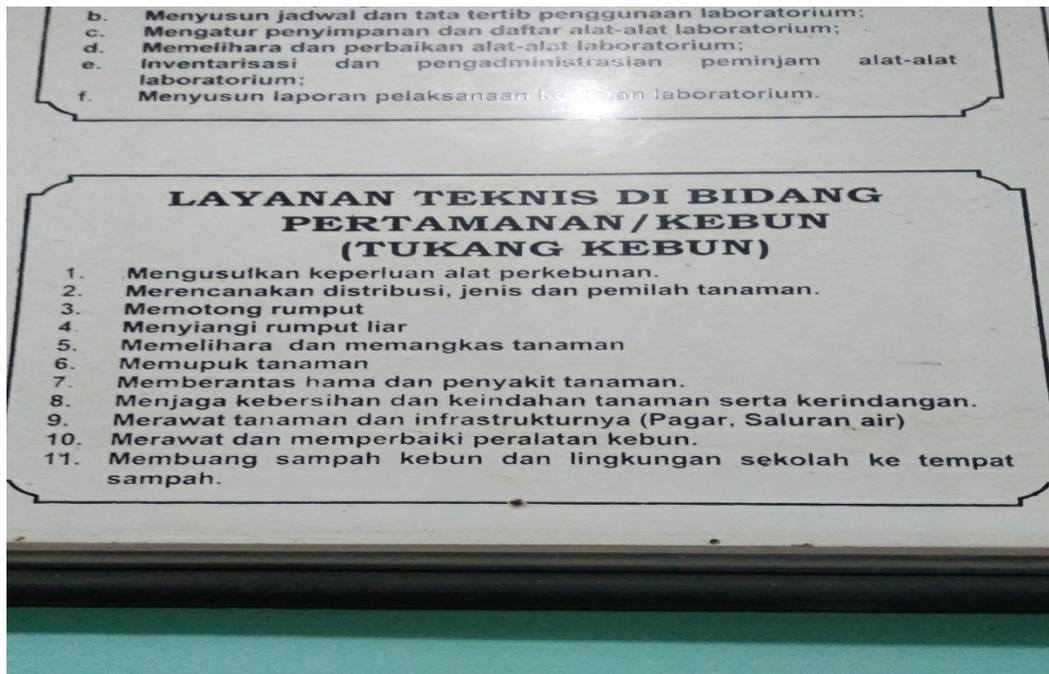
(foto guru dan siswa MAN 3 Palembang)



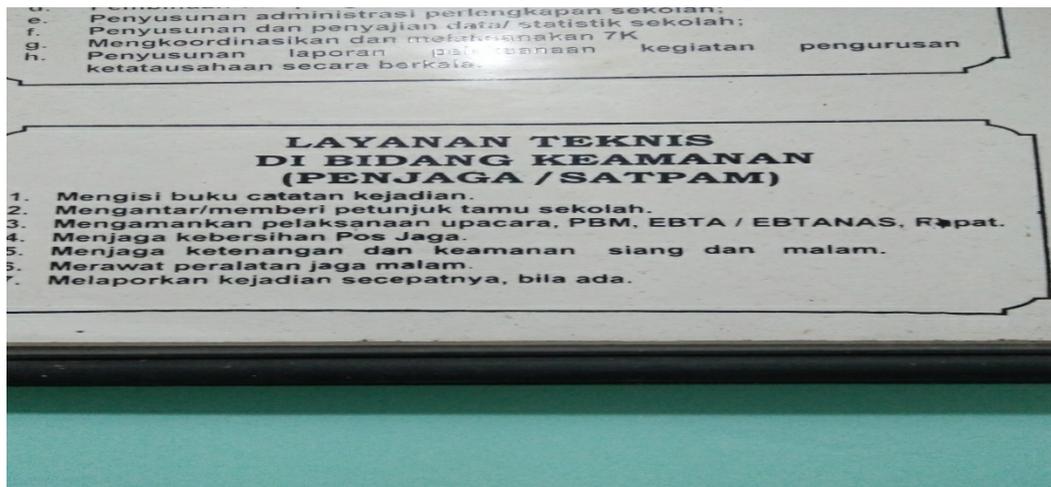
(foto tugas dan tanggung jawab pegawai di MAN 3 PALEMBANG)



(foto tugas dan tanggung jawab pegawai di MAN 3 PALEMBANG)



(foto tugas dan tanggung jawab pegawai di MAN 3 PALEMBANG)



(foto tugas dan tanggung jawab pegawai di MAN 3 PALEMBANG)



(foto bersama pegawai di MAN 3 PALEMBANG)