

SISTEM PROMOSI JABATAN
(Studi Kasus di Madrasah Aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap)

Tesis

**Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri
Purwokerto Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.)**



Sarifudin
1223402040

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
TAHUN 2016

SISTEM PROMOSI JABATAN
(Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap)

Sarifudin
1223402040

ABSTRAK

Kepala madrasah memiliki kebijakan teknis terkait pengelolaan madrasah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui rencana kerja madrasah, dan juga menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan pada madrasah yang dipimpinnya. Oleh karena itulah kepala madrasah di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang mempunyai beberapa pertimbangan dalam rangka mengangkat, menempatkan, sampai pemberhentian guru dan tenaga kependidikan tersebut pada suatu jabatan organisasi madrasah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, metode observasi, dan metode dokumentasi untuk mendeskripsikan penerapan sistem promosi jabatan yang ada pada madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. Subjek dalam penelitian ini adalah informan yang berkompeten dan menggunakan teknik *snowball*. Data dikumpulkan melalui wawancara, pengamatan, dan revidu dokumen yang dianalisis melalui data deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Madrasah Aliyah Negeri Majenang terdapat tiga sistem yaitu; 1) sistem karir yaitu kenaikan jabatan melalui proses jenjang karier yang terencana, baik secara administratif dan penempatannya, 2) sistem demokrasi yaitu kenaikan jabatan melalui teknik pemilihan untuk jabatan wakil kepala madrasah bagi guru yang memenuhi syarat, 3) sistem penghargaan yaitu kenaikan jabatan pada jabatan kepala perpustakaan, kepala laboratorium, dan bendahara yang dibuktikan sertifikat. Di Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan ada dua yaitu ; 1) sistem senioritas, dimana guru dan tenaga kependidikan melalui jenjang karier guru dan tenaga kependidikan yang ditentukan lamanya masa kerja, 2) sistem nepotisme yaitu proses kenaikan jabatan berdasarkan kekeluargaan pada jabatan yang haknya mutlak ada pada hak prerogatif kepala madrasah. Hambatan pelaksanaan sistem promosi jabatan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang berada pada: 1) penempatan jabatan sesuai dengan kompetensi terkendala karena minimnya pendidikan dan pelatihan, 2) independensi kepanitiaan karena interpersi calon tertentu. Hambatan pelaksanaan sistem promosi jabatan di Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang yaitu; 1) minimnya ketersediaan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensinya, 2) lemahnya manajemen kepegawaian sehingga mengakibatkan ketidak jelasan proses pengangkatan dan penempatan jabatan.

Katakunci : Sistem, Promosi Jabatan, Guru dan Tenaga Kependidikan, Madrasah Aliyah

PROMOTIONAL SYSTEMS POSITION
(Case Studies Islamic Senior High School Majenang District Of Cilacap)

Sarifudin
1223402040

ABSTRACT

Headmaster has technical policies related to the management of islamic school in accordance with the provisions of legislation in force through islamic school work plan, and also set the job description and utilization of teachers and education personnel at the islamic school. Therefore headmaster at Islamic State Senior High School Majenang and Islamic Senior High School Pesantren Pembangunan Majenang have some consideration in order to raise, putting, until the dismissal of teachers and education personnel are in a position islamic school organization.

This research used a qualitative approach with interviews, observation and documentation methods to describe the application of the existing promotion system in the Islamic Senior High School Majenang districts of Cilacap. Subjects in this research is that competent informants and using techniques snowball. Data were collected through interviews, observation, and review documents through the data analyzed descriptively qualitative.

The results showed that in Islamic State Senior High School Majenang there are three systems namely; 1) the career system that promotion through the process of career path planned, both administratively and placement, 2) a democratic system that is a promotion of the technique of election for the post of deputy headmaster for qualified teachers, 3) a reward system that is promotion to the rank head librarian, head of the laboratory, and treasurer as evidenced certificate. Islamic Senior High School Pesantren Pembangunan Majenang in the implementation of the system of promotion is twofold; 1) a seniority system, where teachers and education personnel through the career path of teachers and education personnel specified length of employment, 2) a system of nepotism that promotion process based on the kinship of the office absolute right there on the prerogative of the head of the islamic school. Barriers to implementation of the system of promotion in Islamic State Senior High School Majenang currently on: 1) the placement office in accordance with the competence constrained due to lack of education and training, 2) the independence of the committee, because of interference of certain candidates. Barriers to implementation of the system of promotion in Islamic Senior High School Pesantren Pembangunan Majenang namely; 1) lack of availability of teachers and education personnel in accordance with their competence, 2) weak personnel management, resulting in unclear appointment process and placement positions.

Keywords : System, Promotions, Teachers and Education Personnel, Islamic Senior High School.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
KATA PENGANTAR	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PENGESAHAN	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Rumusan Masalah	16
D. Tujuan Penelitian	16
E. Manfaat Penelitian	17
F. Sistematika Penulisan	17
BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	19
B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	24
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	26

	D. Bidang-Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia	47
	E. Promosi Jabatan	51
	F. Hasil Penelitian Yang Relevan	86
	G. Kerangka Berpikir	90
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	94
	B. Jenis dan Pendekatan Penelitian	96
	C. Data dan Sumber Data	98
	D. Teknik Pengumpulan Data	99
	E. Metode Analisis Data	101
	F. Triangulasi	104
BAB IV	PELAKSANAAN SISTEM PROMOSI JABATAN	
	A. Deskripsi Lokasi Penelitian	
	1. Madrasah Aliyah Negeri Majenang	105
	2. Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang	111
	B. Sistem Promosi Jabatan	
	1. Madrasah Aliyah Negeri Majenang	112
	2. Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang	177
	C. Hambatan Dalam Pelaksanaan Sistem Promosi Jabatan	
	1. Madrasah Aliyah Negeri Majenang	207
	2. Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan	

	Majenang	213
	D. Analisis Sistem Promosi Jabatan.....	215
BAB V	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	236
	B. Rekomendasi	239

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

1. Daftar Satuan Pendidikan (Sekolah) per Kecamatan Majenang	95
2. Panitia Pemilihan Wakil Kepala MAN Majenang	123
3. Daftar Guru Kepangkatan Pada Golongan IV MAN Majenang Tahun 2015.....	126
4. Daftar PNS MAN Majenang Pada Latihan Jabatan Struktural Per Tahun 2015	137
5. Daftar PNS MAN Majenang Pada Jabatan Struktural Per Tahun 2015	138
6. Daftar PNS MAN Majenang Pada Latihan Jabatan Fungsional Per Tahun 2015	141

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR GAMBAR

1. Konsep Perencanaan tenaga pendidik dan Tenaga Kependidikan	29
2. Tahapan yang dilakukan dalam strategi Membuat strategi rekrutmen	32



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tertuang dalam Pasal 41 menyebutkan bahwa, “Pengangkatan, penempatan, dan penyebaran pendidik dan tenaga kependidikan diatur oleh lembaga yang mengangkatnya berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan formal”.¹ Konsekuensi adanya undang-undang tersebut membuka peluang bagi masing-masing satuan pendidikan formal untuk mengatur dan mengelola tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan satuan pendidikan formal dalam hal ini madrasah aliyah. Kebutuhan dalam hal ini adalah kebutuhan dalam satuan pendidikan formal, maupun kebutuhan dari masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk memenuhi jenjang karirnya.

Pengangkatan dan penempatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam jabatan tertentu, masing-masing madrasah memiliki mekanisme yang telah ditetapkan. Tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Bagian Ketiga pasal 175 menyebutkan bahwa:²

- (1) Pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan oleh pemerintah dan pemerintah daerah dilaksanakan dalam rangka perluasan dan pemerataan akses

¹ Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia, *Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003* (Bandung: Nuansa Aulia, 2012), 16.

² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, 130-131.

pendidikan serta peningkatan mutu, daya saing, dan relevansi pendidikan. (3) Pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat berdasarkan perjanjian kerja dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengangkatan, penempatan, pemindahan, dan pemberhentian baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan harus melalui beberapa tahapan yang selektif dan tidak asal-asalan dan relevansinya demi tentang peningkatan mutu.³ Peningkatan mutu tersebut berupa penentuan rencana kegiatan yang tersruktur dan membawa manfaat dan berdampak positif bagi sebuah organisasi. Akan ada dampak gagalnya roda organisasi secara manajerial jika seorang pemimpin lebih memperhatikan unsur subjektif. Dijelaskan pula bahwa pada satuan pendidikan formal yang dikelola oleh pemerintah dan satuan pendidikan formal yang dikelola oleh masyarakat memiliki perbedaan yang signifikan.

Satuan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh pemerintah disebutkan bahwa pengangkatan, penempatan, pemindahan dan pemberhentian tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilaksanakan dalam rangka perluasan dan pemerataan akses dan peningkatan mutu pada intinya. Madrasah aliyah

³ Peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri. Tentang peningkatan mutu Joseph Juran berpendapat *Quality planning leads to quality improvement and quality improvement takes place project by project and in no other way*. Peningkatan mutu hanya akan berarti ketika diaplikasikan secara praktis, dan aplikasi tersebut merupakan variasi dari tahap itu sendiri. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Third Edition* (London: Kogan Page Ltd, 2002), 43. Sedangkan Philip Crosby menguraikan pendapatnya, sebuah langkah sistematis untuk mewujudkan mutu akan menghasilkan mutu yang baik. Jadi menurut Crosby pendekatan yang praktis diterapkannya adalah dengan menggunakan rencana kegiatan secara sistematis. Cara untuk menyoroti proses peningkatan mutu adalah perencanaan yang sistematis dan melalui mekanisme yang benar. Baca juga Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (terj.), (Jogjakarta: IrciSoD, Cetakan II, 2011), 43.

yang dikelola oleh pemerintah, segala kebijakan pengangkatan, penempatan, pemindahan dan pemberhentian tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan diatur melalui mekanisme regulasi kebijakan undang-undang. Madrasah aliyah yang dikelola oleh masyarakat atau yayasan sebagai tempat bernaung diatur dalam struktur dan tata kerja organisasi berdasarkan perjanjian kerja antara kepala madrasah dan pegawainya.

Peran kepala madrasah untuk melaksanakan mekanisme dan prosedur promosi jabatan, memiliki peran penting dalam proses kegiatannya. Sehingga program pendayagunaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan pada madrasah yang dipimpinnya berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah pada Bab III wewenang dan tanggung jawab dalam pasal 5 menyebutkan bahwa kepala madrasah mempunyai wewenang:⁴

“Menetapkan rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah madrasah untuk masa 4 (empat) tahun; Menetapkan kebijakan teknis terkait pengelolaan madrasah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; Menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan Guru dan tenaga kependidikan pada Madrasah; Melakukan penilaian prestasi kerja guru dan tenaga administrasi kependidikan PNS dan penilaian kinerja Guru PNS bagi kepala madrasah PNS dan ; melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan non-PNS bagi kepala madrasah non-PNS”.

Promosi jabatan yang diselenggarakan merupakan bagian program dari rencana kerja yaitu untuk masa 4 (empat) tahunan. Tataran pelaksanaan promosi jabatan yang sudah terencana seyogyanya sesuai dengan program madrasah, begitu pula kebijakan teknis seorang kepala madrasah memiliki

⁴ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah.

wewenang penuh dalam pengelolaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Promosi jabatan yang ada pada madrasah aliyah merupakan program pendayagunaan sumber daya manusia yang berdasarkan penilaian kinerja baik PNS maupun non-PNS yang bertujuan untuk pengembangan karir interpersonal.

Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dalam perencanaan program bidang pendidik dan tenaga kependidikan menyebutkan bahwa:⁵

- 1) Promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan asas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme, 2) pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah/madrasah, 3) penempatan tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan baik jumlah maupun kualifikasinya.

Promosi sangatlah penting bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, memiliki kesempatan untuk berkembang dan maju serta lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Organisasi sebagai salah satu cara untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuannya. Keputusan yang strategis mengenai tingkat karir seseorang sangat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk bersaing secara sehat antar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Penentuan tingkat karir untuk menempatkan seseorang dalam sebuah jabatan harus dilakukan dengan komitmen dan profesional.

⁵Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia, *Sistem ...*, 460.

Sebagai salah satu unsur pembinaan dan pengembangan, promosi mempunyai peranan dan aspek yang menentukan dalam suatu organisasi khususnya pegawai yang bekerja sebagai unsur pokok untuk menuju ke sasaran organisasi. Promosi dalam pelaksanaannya perlu bagi setiap pegawai agar apa yang menjadi tujuan pegawai baik gaji, pengembangan diri, dan kekuasaan yang lebih besar dapat diwujudkan sekaligus dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, juga untuk menjamin kemampuan, tanggung jawab, wewenang, dan kemajuan pegawai yang bersangkutan. Pegawai sebagai penggerak dalam sebuah organisasi perlu diupayakan untuk berprestasi, produktif, dan berkualitas mental yang baik.

Promosi sebagai salah satu hak dan tujuan mereka dalam bekerja perlu dilaksanakan secara baik, jelas, jujur dan sesuai dengan prosedur sehingga dapat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja pegawai. Pelaksanaan promosi yang sesuai prosedur tidaklah semudah yang direncanakan. Promosi jabatan yang baik harus berdasarkan objektivitas dan keadilan. Fenomena yang sering terjadi bahwa promosi itu hanya didasarkan pada selera pimpinan. Promosi jabatan bukan hanya karena prestasi dan pengabdian tapi hanya karena kedekatan dan balas budi. Siapa yang dekat dengan pimpinan akan dipilih meskipun masih banyak orang lain yang telah memenuhi kriteria yang ada untuk dipromosikan.

Untuk mendapatkan pegawai yang berkompeten, perlu adanya suatu sistem pembinaan dan pengembangan pegawai pada sebuah organisasi atau lembaga. Pembinaan atau pengembangan pegawai bukan hanya dimaksudkan untuk membekali pengetahuan kecakapan dan kemampuan dalam

menjalankan tugas-tugasnya. Pemberdayaan dan pemanfaatan seluruh potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada dalam rangka keikutsertaan dalam Pembangunan Nasional. Berbicara mengenai pembinaan dan pengembangan pegawai, salah satu unsur yang paling penting adalah mengadakan promosi jabatan. Promosi jabatan juga memberikan peranan penting bagi setiap sumber daya manusia bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu di harapkan.

Promosi menurut Edwin B. Flippo yaitu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.⁶ Promosi memberikan tatanan jabatan dari status sebelumnya ketingkat yang lebih tinggi dan berdampak pada peningkatan kesejahteraan dari sisi penghasilan. Tanggung jawab yang lebih tinggi dari jabatan yang sebelumnya sehingga memerlukan sumber daya manusia yang produktif dan berkualitas. sehingga tidak heran promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh pegawai.

Proses promosi mengandung unsur kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai terkait suatu jabatan yang lebih tinggi. Jelasah bahwa promosi akan selalu diikuti tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005

⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. 18, 2014), 108.

Tentang Guru dan Dosen Bagian Kelima Pembinaan dan Pengembangan dalam pasal 32, bahwa:⁷

1. Pembinaan dan pengembangan guru meliputi pembinaan dan pengembangan profesi dan karier.
2. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.
3. Pembinaan dan pengembangan profesi guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui jabatan fungsional.
4. Pembinaan dan pengembangan karier guru sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Salah satu dari bagian unsur pembinaan dan pengembangan karier adalah puncaknya adalah promosi. Sebab promosi mempunyai peranan dan aspek yang sangat menentukan bagi suatu organisasi khususnya pegawai yang bertugas sebagai unsur pokok untuk menuju ke sasaran tujuan organisasi. Promosi dalam pelaksanaannya sangat perlu bagi setiap pegawai, agar apa yang menjadi tujuan pegawai baik pengembangan diri, dan jabatan dapat diwujudkan dan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai lainnya, juga untuk menjamin kemampuan, tanggung jawab, wewenang, dan kemajuan bagi lembaga yang dipimpinnya.

Guru dan tenaga kependidikan merupakan penggerak dalam sebuah organisasi dan perlu diupayakan untuk berprestasi, produktif, dan berkualitas mental serta moral yang baik di madrasah. Promosi sebagai salah satu hak dan tujuan mereka dalam bertugas perlu dilaksanakan secara baik, jelas, jujur dan sesuai dengan prosedur yang ada, sehingga dapat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja bagi seluruh pegawainya. Pembinaan dan pengembangan memiliki peranan penting sebagai jenjang karier untuk

⁷ Undang-Undang Guru dan Dosen, *UU RI No. 14 Tahun 2005* (Jakarta: Sinar Grafika, Cet. 6, 2013), 21.

peningkatan kompetensi masing-masing guru. Pembinaan dan pengembangan memiliki tujuan akhir yaitu sampai dengan promosi jabatan. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2010 yang tertuang dalam pasal 4.a.1 Tentang Pembinaan dan pengembangan pendidik, meliputi :⁸

1. pembinaan dan pengembangan profesi dan karir;
2. Pembinaan dan pengembangan profesi pendidik dilakukan melalui jabatan fungsional;
3. Pembinaan dan pengembangan karir pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan melalui penugasan, kenaikan pangkat, dan promosi.

Sebagai salah satu unsur pembinaan dan pengembangan, promosi mempunyai peranan dan aspek yang menentukan dalam suatu organisasi khususnya pegawai yang bekerja sebagai unsur pokok untuk menuju ke sasaran organisasi. Promosi dalam pelaksanaannya perlu bagi setiap pegawai agar apa yang menjadi tujuan pegawai baik gaji, pengembangan diri, dan kekuasaan yang lebih besar dapat diwujudkan sekaligus dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai, juga untuk menjamin kemampuan, tanggung jawab, wewenang, dan kemajuan pegawai yang bersangkutan.

Promosi jabatan yang baik adalah berdasarkan keadilan dan mengedepankan prinsip transparansi publik. Karena fenomena yang sering terjadi bahwa promosi itu hanya didasarkan pada selera pimpinan lembaga tertentu. Promosi jabatan terkadang hanya karena pengabdian dan hanya ada unsur kedekatan dan balas budi terhadap seseorang semata. Siapa yang dekat dengan pimpinannya maka akan dipilih untuk menduduki jabatan struktural tertentu, meskipun masih banyak pegawai lain yang telah memenuhi kriteria yang ada untuk dipromosikan, akan tetapi minim kesempatan.

⁸Departemen Agama RI, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Ditjen Pendidikan Agama Islam, 2007), 24.

Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah dalam pasal 45 menyebutkan bahwa setiap madrasah wajib memiliki pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi, pembagian tugas pendidik, pembagian tugas kependidikan.⁹ Madrasah yang baik adalah madrasah yang selalu mengedepankan prinsip keterbukaan informasi seperti halnya pedoman yang mengatur tentang proses pengangkatan dan penempatan dalam struktur organisasi, pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan. Pedoman sangat berguna bagi seluruh guru dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah sebagai bagian dari penguat yang mendasar untuk proses pengangkatan dan penempatan pada jabatan tertentu.

Jabatan yang ada pada struktur organisasi di madrasah pada umumnya adalah wakil kepala madrasah, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, kepala tata usaha dan bendahara. Keberadaan jabatan tersebut menyesuaikan kebutuhan pada masing-masing satuan pendidikan formal yakni madrasah aliyah dalam hal ini. Adanya jabatan secara terstruktur di madrasah juga diakibatkan karena kebutuhan beban kerja dari masing-masing guru dan tenaga kependidikan sebagai tugas tambahan untuk memenuhi standarisasi tunjangan profesi dan tunjangan kinerja. Kesan pengangkatan, penempatan guru dan tenaga kependidikan pada madrasah seolah hanya bersifat kebutuhan individu dan kepentingan kepala madrasah semata.

Alih-alih untuk mencukupi jam tatap muka bagi guru terutama, jabatan struktural di madrasah terkesan hanya untuk pemenuhan jam tatap muka yakni dengan standar 24 jam agar mendapatkan tunjangan profesi. Sehingga

⁹ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah, 16.

terkadang pengangkatan, penempatan seseorang dalam jabatan struktural masih dianggap bukan rahasia umum lagi terkait dengan hak prerogatif kepala madrasah. Kepala madrasah berhak mengangkat dan memberhentikan seorang guru dan tenaga kependidikan dalam sebuah jabatan struktural yang ada di madrasah tertentu. Peranannya sangat penting dalam manajemen madrasah yang terukur secara sistematis dan strategis bagi kebutuhan personal guru dan tenaga kependidikan yang ada, juga bagi kepentingan tujuan organisasi kelembagaan.

Untuk tujuan organisasi madrasah memiliki rencana kerja yang didalamnya termasuk pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan dalam jabatan struktur organisasi. Madrasah aliyah di Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap memiliki sistem pembinaan kompetensi dan karier pegawai yang didalamnya terdapat promosi jabatan. Tujuan dari pada sistem pembinaan kompetensi dan karier pegawai adalah mempersiapkan pegawai yang memiliki integritas dan kompetensi serta profesionalitas dalam melaksanakan visi dan misi kelembagaan. Penulis mengkhususkan membahas mengenai sistem promosi jabatan yang ada di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap dengan pertimbangan bahwa promosi jabatan merupakan titik tolak kemajuan dari seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Sehingga hal ini merupakan suatu masalah bagi pimpinan lembaga¹⁰ yang harus diperhatikan dan dijalankan sesuai peraturan yang berlaku dan

¹⁰ Kepala dan pemimpin sebenarnya merupakan dua pengertian yang tidak identik. Keduanya ada persamaan dan ada perbedaannya. Persamaannya; keduanya menghadapi/mengepalari kelompok, dan keduanya bertanggungjawab. Sedangkan perbedaannya adalah; 1) Kepala bertindak sebagai penguasa, sedangkan pemimpin bertindak sebagai organisator dan koordinator, 2) Kepala bertanggung jawab kepada pihak ketiga, pihak atasnya. Pemimpin bertanggung jawab terhadap kelompok yang dipimpinnya, 3) Kepala tidak

promosi jabatan juga merupakan salah satu usaha pengembangan yang sangat diharapkan untuk kestabilan suatu organisasi khususnya dilingkungan madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. Penulis hanya mengkhususkan penelitian ini yaitu sistem promosi jabatan bagi guru dan tenaga kependidikan yang mendapat tugas tambahan. Meskipun terindikasi bahwa pengangkatan guru dan tenaga kependidikan dalam jabatan hanyalah hak prerogatif kepala madrasah semata. Di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap ada yang berbeda dari pandangan tentang hak prerogatif pengangkatan jabatan struktural madrasah yaitu apakah melalui sistem demokratisasi, sistem penghargaan dan sistem kekeluargaan.

Ketiga sistem ini jelas akan merujuk kepada madrasah aliyah yang ada di Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap, madrasah mana saja yang menggunakan sistem demokratisasi, sistem penghargaan dan madrasah mana saja yang menggunakan sistem kekeluargaan. Madrasah aliyah milik pemerintah bentuk promosi guru dan tenaga kependidikan yang ada mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku. Madrasah aliyah yang dikelola oleh yayasan tentang bentuk promosi guru dan tenaga kependidikannya, yaitu ketentuannya mengikuti peraturan perundang-undangan, namun dalam pelaksanaannya harus menyesuaikan dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yayasan tempat bernaung madrasah tersebut.

selalu merupakan bagian dari kelompok. Pemimpin merupakan bagian kelompok, 4) Kekuasaan kepala biasanya berasal dari peraturan-peraturan pihak ketiga. Kekuasaan pemimpin berasal dari kepercayaan anak buah/kelompok, 5) Kelompok/anak buah dari seorang kepala biasanya tidak atas kemauan sendiri, melainkan ditunjuk oleh peraturan-peraturan (karena adanya pengangkatan seorang kepala oleh pihak ketiga). Pemimpin diangkat oleh anggota-anggotanya dan dianggap anggota dari kelompoknya. Baca Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1986), 36.

Tidak hanya dari sisi tersebut bahwa kondisi status kepegawaianpun memiliki perbedaan tingkat kenaikan jabatan. Pada madrasah aliyah yang dikelola pemerintah hampir seluruh pegawainya berstatus Pegawai Negeri Sipil, sehingga dalam jenjang karirnyapun berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan pada madrasah aliyah yang dikelola oleh yayasan dilihat dari status tenaga pendidik dan tenaga kependidikannya berstatus pengabdian atau honorer. Dari perbedaan pada tataran jenjang karir masing-masing pegawainya antara madrasah aliyah yang dikelola pemerintah dengan madrasah aliyah yang dikelola oleh yayasan, tentunya tingkat statuspun akan berbeda.

Madrasah aliyah yang dikelola oleh pemerintah, ada penempatan jabatan yang harus dilakukan baik melalui pangkat/golongan, maupun ujian kedinasan serta melalui sistem pendidikan dan pelatihan untuk menduduki jabatan tertentu. Sedangkan pada madrasah aliyah yang dikelola oleh yayasan, untuk ditempatkan pada jabatan tertentu, tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan tertuang dalam tujuan madrasah yang telah ditentukan oleh kepala madrasah bersama yayasan. Madrasah aliyah di Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap sebetulnya ada empat madrasah aliyah, yaitu Madrasah Aliyah Negeri Majenang, Madrasah Aliyah El Bayan Majenang, Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan dan Madrasah Aliyah Nurul Qur'an Majenang.

Akan tetapi penulis hanya mengambil dua madrasah aliyah saja sebagai bahan penelitian tesis ini, yaitu Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang. Penulis meneliti kedua madrasah ini karena memiliki keunggulan dalam hal pengembangan karir

terhadap guru dan tenaga kependidikannya, disamping itu keterbukaan informasi terkait sistem promosi jabatan yang ada menjadi pemicu utama untuk meneliti lebih dalam. Penelitian lebih dikhususkan pada jabatan struktural madrasah saja, agar mempermudah penulis untuk mengetahui bagaimana sesungguhnya pelaksanaan sistem promosi jabatan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang.

Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang dipilih karena dibanding madrasah aliyah lainnya secara teknis dan prosedur dalam pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, kedua madrasah aliyah ini memiliki program pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tertulis yang dituangkan dalam rencana kerja madrasah dan tujuan madrasah. Inilah yang menjadi pembeda dengan madrasah aliyah lainnya, meskipun sebetulnya ada unsur subjektivitas dalam proses pengangkatan dan penempatannya, akan tetapi paling tidak di kedua madrasah aliyah ini ada nilai lebih untuk dijadikan sebuah penelitian.

IBAIN PURWOKERTO

Berbagai penjelasan dan fenomena tentang sistem promosi jabatan, penulis memiliki alasan kuat untuk meneliti berbagai aktivitas terkait jenjang promosi jabatan terhadap guru dan tenaga kependidikan yang dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan formal yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang. Ketertarikan ini cukup beralasan karena secara nyata penelitian tentang sistem promosi jabatan yang ada di madrasah belum terhendus oleh penulis,

kesemuanya kebanyakan hanya ada pada sekolah umum dan perusahaan industri saja.

Selain itu penulis tertarik melakukan penelitian tentang sistem promosi jabatan yang ada di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap karena perbedaan proses, mekanisme, kebijakan, dan kebijaksanaan antara madrasah yang dikelola oleh pemerintah dengan madrasah yang dikelola oleh yayasan dirasa menjadi sebuah daya tarik untuk diteliti, bagaimana sesungguhnya penerapan sistem promosi jabatan yang ada pada Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang. Untuk itu penelitian ini diberi judul **“Sistem Promosi Jabatan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap)”**.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti selanjutnya menentukan arah fokus penelitian sebagai tolok ukur untuk menentukan penelitian ini. Peneliti akan lebih memfokuskan permasalahan yang ada dalam pelaksanaan promosi jabatan di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap yaitu pelaksanaan yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang. Alasan utama penulis memilih ke dua madrasah tersebut yaitu karena ada perbedaan penerapan sistem promosi jabatan yang ada pada masing-masing madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan madrasah yang dikelola oleh yayasan.

Diantara perbedaan tersebut yaitu kebijakan-kebijakan yang diambil oleh masing-masing penyelenggara baik sebelum dan sesudah mengambil

keputusan untuk mengangkat dan menempatkan seseorang dalam jabatan yang ada di madrasah aliyah se Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. Perbedaan perencanaan, rekrutmen, proses seleksi, kebutuhan jabatan, orientasi penempatan, pengangkatan dan penempatan, pembinaan dan pengembangan karir, promosi, pendidikan dan pelatihan, kompensasi serta pemberhentian pada tiap-tiap madrasah itulah yang akan menjadi sumber utama bahan penelitian.

Pola jenjang karir masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan juga menjadi bagian penting dalam fokus penelitian ini, melihat dari kedua madrasah tersebut kalau dilihat dari sisi kondisi kepegawaian dan fasilitas akan jenjang karir berbeda satu sama lainnya. Otomatis pada jenjang karirpun akan berbeda pada kebutuhan jabatan dan kebutuhan masing-masing individu yang ada pada madrasah itu, terutama untuk peningkatan status sosial. Promosi jabatan dalam penerapannya selain dihadapkan pada berbagai faktor pendukung, juga seringkali dihadapkan pada berbagai faktor penghambat. Baik dilihat dari faktor kedekatan, kekeluargaan/kekerabatan, organisasi, pendidikan, maupun relasi seperjuangan sangat dominan dalam proses promosi jabatan, sehingga melahirkan nepotisme, yang kemudian mempengaruhi sistem promosi jabatan secara ideal dan normal.

Hal ini menimbulkan permasalahan yang serius bagi proses promosi jabatan pada masing-masing madrasah. Sementara itu, sistem promosi jabatan merupakan kenaikan jabatan seseorang ke jenjang jabatan yang lebih tinggi, yang dapat mendorong terciptanya kesejahteraan pegawai pada masing-masing madrasah. Mengingat ruang lingkup serta permasalahan sistem promosi jabatan

sangatlah luas, dan mencakup berbagai aspek, maka penelitian ini lebih fokus pada sistem promosi jabatan yang diterapkan pada madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang. Namun tidak hanya promosi jabatan saja yang akan menjadi fokus penelitian penulis, akan tetapi juga mutasi dan demosi setiap guru dan tenaga kependidikan yang terjadi di antara kedua madrasah aliyah tersebut. Dengan demikian bahwa setiap ada promosi jabatan pasti ada mutasi berupa pemindahan jabatan, maupun demosi berupa penurunan jabatan yang sesuai dengan prosedur peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah dan paparan fokus penelitian diatas, berikut rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimanakah sistem promosi jabatan di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap ?
2. Apa sajakah hambatan yang ada dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang tersebut diatas, maka penulis menetapkan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sistem promosi jabatan di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap.
2. Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disampaikan diatas, selanjutnya penulis secara teoritis dan praktis akan menyampaikan manfaat dari penelitian ini yaitu:

1. Memberikan kontribusi berupa informasi tambahan terkait sistem promosi jabatan di madrasah dan juga memperkaya ranah *khazanah* keilmuan bagi para pengelola madrasah.
2. Bahan pertimbangan untuk mengembangkan dunia ilmu pengetahuan dan bahan perbandingan penelitian berkelanjutan khususnya sistem promosi jabatan yang ada di madrasah.
3. Menambah pengalaman yang berharga, wawasan serta ranah ilmu pengetahuan secara umum dan untuk memenuhi syarat-syarat gelar akademik bagi penulis.

F. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab yang masing-masing diperinci menjadi sub-sub yang sistematis dan saling berkaitan yaitu sebagai berikut:

Pada bab pertama adalah pendahuluan. Dimana dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Dalam bab kedua membahas tentang ini kajian teoritik; yakni pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia. Bab ini akan terbagi menjadi empat sub bab meliputi, manajemen sumber daya manusia, promosi jabatan, hasil penelitian yang relevan, dan kerangka berpikir.

Selanjutnya bab ketiga berisi tentang metode penelitian, meliputi tempat dan waktu penelitian, jenis dan pendekatan data dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode analisis data, dan triangulasi.

Bab keempat berisi tentang pelaksanaan sistem promosi jabatan di madrasah aliyah Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap. Dimana sub bab ini meliputi deskripsi lokasi penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang yang terdiri dari sejarah berdirinya, visi dan misi dan struktur organisasi. Penyajian data meliputi, sistem promosi jabatan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang, hambatan pelaksanaan promosi jabatan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang, dan analisis sistem promosi jabatan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang.

Dan sebagai akhir sistematika tesis ini adalah bab kelima yaitu penutup, pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan rekomendasi

IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dan analisis pelaksanaan sistem promosi jabatan di Kecamatan Majenang Kabupaten Cilacap yakni berada di dua madrasah dengan naungan yang berbeda. Penelitian dan analisis sistem promosi jabatan yakni antara di madrasah aliyah yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama dan madrasah yang diselenggarakan oleh yayasan. Pembahasan dan analisis pelaksanaan sistem promosi jabatan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang dan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem promosi jabatan yang di laksanakan Madrasah Aliyah Negeri Majenang mencakup tiga hal:
 - a. Sistem karier bagi guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang memperhatikan kriteria dan syarat yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Jenjang karier bagi guru dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Majenang terbuka informasinya, sehingga memudahkan guru dan tenaga kependidikan untuk mengakses jenjang kariernya ke tingkat berikutnya. Pada sistem karier yang ada di Madrasah Aliyah Negeri Majenang lebih menginspirasi guru dan tenaga kependidikan berstatus Pegawai Negeri Sipil saja karena hak dan kewajibannya diatur oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sistem karier yang ada di Madrasah Aliyah Negeri

Majenang yaitu berupa pemberian rekomendasi kepada guru dan tenaga kependidikan yang telah lolos ujian kedinasan, untuk mengikuti program promosi jabatan diluar madrasah yaitu untuk jabatan-jabatan yang lowong pada kebutuhan pegawai di lingkungan Kementerian Agama kabupaten, wilayah maupun pusat.

- b. Sistem Demokrasi pada jabatan struktural organisasi madrasah yaitu berupa kenaikan jabatan yang diselenggarakan dengan teknik pemilihan secara Langsung Umum Bebas dan Rahasia untuk jabatan wakil kepala madrasah yang berlaku setiap 3 (tiga) tahun sekali dalam satu periodenya dengan menggunakan dasar teknik pemilihan secara tertulis. Calon yang telah terpilih yaitu diambil suara yang terbanyak dari beberapa calon yang dipilih, dan akan diambil suara terbanyak sejumlah 6 (enam) guru untuk mendapatkan pertimbangan menduduki jabatan 4 (empat) wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaan, wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana, dan wakil kepala madrasah bidang humas. Sedangkan 2 (dua) orang yang telah terpilih dibawah suara 4 (empat) orang ditempatkan pada jabatan pembantu wakil kepala madrasah bidang kurikulum dan pembantu wakil kepala madrasah bidang sarana prasarana.
- c. Sistem penghargaan yaitu ada pada kenaikan jabatan atas dasar kepemilikan kompetensi/keahliannya untuk jabatan kepala perpustakaan, kepala laboratorium, dan bendahara yang dibuktikan dengan sertifikat pendidikan dan pelatihan yang dikeluarkan oleh lembaga milik pemerintah, akan tetapi pemberlakuannya disesuaikan dengan kebutuhan madrasah. Sistem penghargaan pada jabatan fungsional bagi guru yaitu

berupa kenaikan pangkat dimana dalam aturannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku yaitu setiap 4 (empat) tahun sekali, dan terkait kebutuhannya bagi masing-masing individu tersebut.

2. Sistem promosi jabatan yang di laksanakan Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang mencakup dua hal:

- a. Sistem senioritas di Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang hanya berdasarkan pada lamanya masa kerja terhitung mulai awal penerimaan lamaran kerja. Lamanya masa kerja guru dan tenaga kependidikan tidak menjamin seseorang ditempatkan pada suatu jabatan yang ada di Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang. Penempatan jabatan pada Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang tergantung pada hak prerogatif kepala madrasah, pengurus yayasan dan pendiri madrasah, meskipun ada pertimbangan multisumber informasi dari rekan guru dan tenaga kependidikan yang ada.
- b. Sistem nepotisme yaitu dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan hanya berdasarkan kepentingan madrasah yaitu jika ada kekosongan jabatan dan proses pengangkatan dan penempatannya dilaksanakan secara tertutup, juga kurang mengakomodir kebutuhan guru dan tenaga kependidikan yang ada. Jadi secara umum tidak aktivitas promosi jabatan yang jelas terkait masalah karier guru dan tenaga kependidikannya. Sistem promosi jabatan pada jabatan wakil kepala madrasah hanya berdasarkan pertimbangan multisumber informasi dari masing-masing guru dan tenaga kependidikan dan tidak menggunakan struktur dan tata

kerja yang jelas, sehingga hak prerogatif kepala madrasah sangat menentukan keputusan dan penetapannya.

3. Hambatan Dalam Pelaksanaan Sistem Promosi Jabatan

- a. Di Madrasah Aliyah Negeri Majenang memiliki hambatan dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan yaitu: a) proses penempatan jabatan berdasarkan latar belakang dan kualifikasi pendidikan pada bidang yang dibutuhkan mengalami kendala spesifikasi liniaris pekerjaan, b) kenaikan jabatan melalui proses demokrasi untuk jabatan wakil kepala madrasah, bahwa panitia penyelenggara bukan dari kalangan independen sehingga memicu intervensi dalam proses demokratisasi, sedangkan pada kenaikan pangkat rendahnya minat dalam pembuatan karya ilmiah dan kurangnya pengembangan diri dari lembaga yang diakui sesuai angka kredit.
- b. Di Madrasah Aliyah Pesantren Pembangunan Majenang memiliki hambatan dalam pelaksanaan promosi jabatan yaitu minimnya ketersediaan guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensinya, dan tidak ada struktur dan tata kerja yang jelas. Lemahnya manajemen kepegawaian yang ada dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan membuat ketidakjelasan proses pengangkatan dan penempatan guru dan tenaga kependidikan pada suatu jabatan.

B. Rekomendasi

1. Hendaknya setiap pelaksanaan promosi jabatan ada tim seleksi khusus dan berasal dari kalangan independen.

2. Hendaknya pada madrasah aliyah yang dikelola oleh yayasan ada pedoman sistem promosi jabatan secara tertulis dan harus mengedepankan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan.
3. Agar mengedepankan prinsip keterbukaan dan keadilan dalam pelaksanaan sistem promosi jabatan serta menyeimbangkan antara kepentingan madrasah dan kebutuhan masing-masing pegawainya.
4. Pentingnya pembinaan terhadap pegawai yang mengalami kesulitan untuk kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil.



DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2003).
- Abudin Nata, *Metodologi Studi Islam* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000).
- Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Graha Indonesia, 2003).
- Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori Dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Edisi 2 (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003).
- Arif Rohman, *Memahami Ilmu Pendidikan* (Yogyakarta: CV. Aswaja Pressindo, 2013).
- Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS, Cet. 1, 2012).
- Darman Syarif, "Teori-Teori Manajemen Dan Organisasi", Artikel Manajemen (12 Desember 2015), <http://theorymanajemendanorganisasi.blogspot.co.id/2015/12/promosi-jabatan.html> (diakses 13 Januari 2016).
- Departemen Agama RI, *Kumpulan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan* (Jakarta: Ditjen Pendidikan Agama Islam, 2007).
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 1994).
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education, Third Edition* (London: Kogan Page Ltd, 2002).
- _____, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan* (terj.), (Jogjakarta: IrciSoD, Cetakan II, 2011).
- Edwin B. Plippo, *Personel Management, Sixth Edition* (New York: Mc.Graw-Hill Book Company, 1984).
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, Cet. 6, 2014).
- Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen SumberDayaManusia* (Yogyakarta: ANDI, 2003).

- Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, Cet.1, 2-12).
- Fremont E. Kal, *Organisasi dan Manajemen, Edisi ke 4 jilid 1 dan 2: Ed. A.Hasyim Ali* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2007).
- Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Edisi 9, trj. Eli Tanya* (Jakarta: INDEKS kelompok GRAMEDIA, 2004).
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1* (Jakarta: PT. Indeks, 2011).
- Harsono, *Perencanaan Kepegawaian* (Bandung: Fokusmedia, 2011).
- Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3* (Yogyakarta: STIE YKPN, 1995).
- Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008).
- Heru Irianto & Burhan Bungin, *Pokok-Pokok Penting Tentang Wawancara* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001).
- Himpunan Peraturan Perundang-Undangan Republik Indonesia, *Undang-Undang Aparatur Sipil Negara* (Yogyakarta: Pustaka Mahardika, 2015).
- Himpunan Perundang-Undangan Republik Indonesia, *Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003* (Bandung: Nuansa Aulia, 2012).
- Jaja Jahari dan Amirulloh Syarbini, *Manajemen Madrasah Teori, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: cv. ALFABETA, 2013).
- Kusumastutik, Ningtyas Vigi, "Mutasi Kepala Sekolah Dasar Negeri di Dinas Pendidikan Kabupaten Sidoarjo", *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 5 No. 5 (Mei 2014).
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Rosdakarya, 2002).
- _____, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).
- M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul Tinjauan Umum dan Islami* (Lombok: Holistica, 2012).

Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

_____, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, Cet. 18, 2014).

_____, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014).

_____, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010).

Manullang, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: Gadjah Madja, 2004).

Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia "Manajemen Kepegawaian* (Bandung: cv. Mandar Maju, 1999).

_____, *Pengembangan dan Penilaian Hasil Kerja* (Bandung: cv. Mandar Maju, 2007).

_____, *Perencanaan Sumber Daya Manusia* (Bandung: cv. Mandar Maju, 1989).

Muh. Hizbul Muflihini, *Manajemen Kinerja Tenaga Pendidik* (Jogjakarta: Mitra Media, Cet. 1, 2014).

Muhamad Tahir Karepesina "Merit System Dalam Penempatan Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buru" Tesis (Makasar: Universitas Hasanudin, 2011).

Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1983).

Najib Zuhdi, *Kamus Lengkap Praktis* (Surabaya: Fajar Mulya, 1993).

Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010).

Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1986).

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

- Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource management: Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2006).
- Saifudin Azwar, *Metode Penelitian* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999).
- Sharan B. Merriam, *Qualitative Research in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).
- Siti Maesaroh, "Lelang Jabatan Kepala Sekolah Dan Kualitas Layanan Pendidikan (Studi Kasus pada 2 Sekolah Menengah Atas Negeri di Jakarta Selatan)", *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 3, No. 11.
- Sondang P. Siagian, *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 2009).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2009).
- Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan, Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).
- _____, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010).
- Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011).
- Sumber data referensi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di <http://referensi.data.kemdikbud.go.id/index11.php?kode=030103&level=3> (diakses 26 Mei 2015).
- Sunhaji, *Manajemen Madrasah* (Yogyakarta: Grafindo Litera Media, Cet. 1, 2008).
- Supardi, *Kinerja Guru* (Depok: PT. RajaGrafindo Persada, Cet. 1, 2013).
- Sutrisno R. Pardoen, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Cet. Kelima, 2005).
- Suwarso, "Pengembangan Karir Guru (Studi situs SMP Negeri 2 Tawangmangu Kabupaten Karanganyar)", Tesis. (Surakarta: Universitas Muhammadiyah, 2011).
- T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta, BPFE, Cet. ke 21, 2014).
- Tari Yusuf, Luthfina, "Analisis Pekerjaan, Perencanaan Strategik, Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia," di

<http://elestraqueenassignment.blogspot.co.id/2015/07/analisis-pekerjaan-perencanaan.html>, Sabtu, 11 Juli 2015 (Diakses 10 September 2016).

Undang-Undang Guru dan Dosen, *UU RI No. 14 Tahun 2005* (Jakarta: Sinar Grafika, Cet. 6, 2013).

Wukir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah* (Yogyakarta: Multi Presindo, Cet. 1, 2013).

Yussy Santoso all.et, *Organization Design And Job Analysys* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2013).

