

## PENGELOLAAN ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN STAIN PAMEKASAN

*Buna'i*

*(Dosen STAIN Pamekasan/email: abu.apk.@gmail.com)*

**Abstrak:** Pengelolaan administrasi kepegawaiaan dilakukan dengan baik, maka akan dapat memperlancar pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Begitu juga sebaliknya, manakala pengelolaan administrasi kepegawaian tidak dilakukan dengan baik, maka dapat menghambat dan memperlambat terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Padahal tujuan pendidikan itu menyangkut pemenuhan kepentingan bersama, meliputi pihak sekolah, orang tua dan juga masyarakat sekitar. Dengan demikian, dengan mempercepat dan memperlancar tujuan pendidikan berarti juga mempercepat dan memperlancar pemenuhan kepentingan bersama, dan begitu juga sebaliknya, memperlambat pencapaian tujuan pendidikan juga berarti memperlambat pemenuhan kepentingan bersama. penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dimaksudkan untuk mendeskripsikan tentang (1) Bagaimana proses pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan? (2) Bagaimana pola pembinaan dan peningkatan karier pegawai di STAIN Pamekasan? dan (3) Bagaimana sistem evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan?.

**Abstract:** *When the management of human resources administration is done properly, it will be able to facilitate the attainment of educational objectives planned. On the contrary, when the management of human resources administration is not done properly, it is able to obstruct and decelerate to the attainment of educational objectives planned. Whereas, the educational objectives are related to the fulfillment of common interest; including the schools, parents and the local communities. Thus, by accelerating and facilitating educational objectives means accelerate and facilitate to the fulfillment of common interest; and otherwise, by decelerating the attainment of educational objectives means decelerate to the fulfillment of common interest. This study uses a qualitative approach with descriptive research, is intended to describe about: (1) How does the process of procurement and arrangement staff in Pamekasan STAIN?; (2) How does the pattern of staff's development and career enhancement in Pamekasan STAIN?; and (3) How does the staff performance of evaluation system in Pamekasan STAIN?*

## **Pendahuluan**

Di sebuah lembaga pendidikan, keberadaan administrasi kepegawaian merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan. Hal ini disebabkan di lembaga pendidikan terdapat para pegawai yang butuh dikelola dengan baik. Sehingga dengan adanya bagian administrasi kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan dapat ditata dan dikelola dengan sedemikian rupa, sehingga dapat mendukung terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan.<sup>1</sup> Hal ini sejalan dengan pendapatnya Gunawan bahwa administrasi kepegawaian dapat membantu/menunjang kegiatan-kegiatan sekolah secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Begitu juga menurut Daryanto bahwa fungsi proses administrasi itu adalah merancang, mengatur, mengkoordinasikan, menyediakan fasilitas, mengarahkan, dan memperbaiki proses teknis.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*.(Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 21

<sup>2</sup>M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*,.(Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hlm. 6

Hal ini mempunyai arti bahwa manakala pengelolaan administrasi kepegawaian dilakukan dengan baik, maka akan dapat memperlancar pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Begitu juga sebaliknya, manakala pengelolaan administrasi kepegawaian tidak dilakukan dengan baik, maka dapat menghambat dan memperlambat terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Padahal tujuan pendidikan itu menyangkut pemenuhan kepentingan bersama, meliputi pihak sekolah, orang tua dan juga masyarakat sekitar. Dengan demikian, dengan mempercepat dan memperlancar tujuan pendidikan berarti juga mempercepat dan memperlancar pemenuhan kepentingan bersama, dan begitu juga sebaliknya, memperlambat pencapaian tujuan pendidikan juga berarti memperlambat pemenuhan kepentingan bersama.

Berdasarkan keadaan yang ada di STAIN Pamekasan, penataan administrasi kepegawaian belum tertata dengan baik. Hal ini tampak, dari adanya (1) pengajuan dan pengurusan kenaikan pangkat pegawai belum tepat waktu, (2) mutasi atau rolling karyawan belum merata bagi seluruh karyawan, (3) kedisiplinan karyawan untuk masuk kantor juga belum membudaya karena ada yang datang dan pulang tidak tepat waktu, (4) pembagian tugas masing-masing karyawan pada setiap bidang kerja belum jelas. Atas dasar hal tersebut, maka penting untuk diteliti tentang "Pengelolaan Administrasi Kepegawaian STAIN Pamekasan".

Ada 3 (tiga) fokus penelitian yang akan dikaji secara mendalam dalam penelitian ini, yaitu: (1) Bagaimana proses pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan? (2) Bagaimana pola pembinaan dan peningkatan karier pegawai di STAIN Pamekasan? dan (3) Bagaimana sistem evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan?. Melalui penelitian ini akan diperoleh informasi tentang: (1) proses pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan, (2) pola pembinaan dan peningkatan karier pegawai di STAIN Pamekasan, dan (3) sistem evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan.

Dalam sebuah lembaga pendidikan, keberadaan administrasi kepegawaian merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan. Hal ini disebabkan di lembaga pendidikan terdapat para pegawai yang butuh pengelolaan secara baik. Sehingga dengan adanya bagian administrasi kepegawaian, maka keberadaan para pegawai dalam sebuah lembaga pendidikan dapat ditata dan dikelola dengan sedemikian rupa, sehingga dapat mendukung terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan dalam sebuah lembaga pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapatnya Gunawan bahwa administrasi kepegawaian dapat membantu/menunjang kegiatan-kegiatan sekolah secara

efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan<sup>3</sup>. Menurut Daryanto bahwa fungsi proses administrasi itu adalah merancang, mengatur, mengkoordinasikan, menyediakan fasilitas, mengarahkan, dan memperbaiki proses teknis.<sup>4</sup>

Dengan demikian betapa pentingnya pengelolaan administrasi kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan, sehingga dapat mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini mempunyai arti bahwa pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik akan dapat memperlancar dan menyukseskan terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang telah direncanakan. Tetapi begitu juga sebaliknya, pengelolaan administrasi kepegawaian yang tidak tertata dan dikelola dengan baik dapat menghambat dan memperlambat terhadap pencapaian tujuan pendidikan pada sebuah lembaga pendidikan. Padahal tujuan pendidikan itu menyangkut pemenuhan kepentingan bersama, meliputi pihak sekolah, orang tua dan juga masyarakat sekitar. Dengan demikian, dengan mempercepat dan memperlancar tujuan pendidikan berarti juga mempercepat dan memperlancar pemenuhan kepentingan bersama, dan begitu juga sebaliknya, memperlambat pencapaian tujuan pendidikan juga berarti memperlambat pemenuhan kepentingan bersama.

Administrasi kepegawaian yang dimaksudkan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu para pegawai di sekolah<sup>5</sup>. Pegawai yang ada di sekolah itu terdiri dari: 1) tenaga edukatif atau akademik, yaitu guru/dosen tetap dan tidak tetap, 2) tenaga non-edukatif atau administratif atau pegawai tata usaha (TU) tetap dan tidak tetap (honorar). Ada beberapa hal yang berkaitan dengan pengelolaan dalam administrasi kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan, diantaranya adalah tentang penyiapan/pengadaan, penataan penempatan, kenaikan pangkat, pembinaan pegawai, pengembangan pegawai, penilaian kinerja pegawai, dan pemberhentian pegawai. Untuk lebih jelasnya hal tersebut akan dibahas berikut ini:

### **1. Penyiapan atau Pengadaan Pegawai**

Dalam sebuah lembaga pendidikan dalam setiap kurun waktu tertentu baik tahunan ataupun tiga tahunan, pasti membutuhkan pengadaan pegawai baru untuk keberlangsungan kegiatan pendidikan. Hal ini dilakukan untuk

---

<sup>3</sup>Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 21

<sup>4</sup>M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), hlm.6

<sup>5</sup>Gunawan, *Administrasi Sekolah*, hlm. 21

mengisi kekosongan pegawai yang diakibatkan oleh adanya salah seorang atau beberapa orang pegawai ada yang pensiun atau meninggal dunia. Pengadaan pegawai baru harus berdasarkan kebutuhan dan keperluan lembaga pendidikan yang bersangkutan baik jumlah maupun mutunya, agar pegawai yang diangkat nantinya benar-benar mampu melaksanakan tugas dengan baik. Setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan, mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar dan diangkat menjadi pegawai, semata-mata berdasarkan syarat obyektivitas. Untuk menjamin obyektifitas tersebut, maka pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 1976 tentang pengadaan pegawai negeri sipil. Di dalam peraturan pemerintah inilah terdapat persyaratan untuk menjadi pegawai negeri sipil.

## 2. Penataan Penempatan

Penataan penempatan para pegawai dalam lembaga pendidikan sangat dibutuhkan. Hal ini dilakukan agar para pegawai bekerja sesuai dengan keahliannya. Oleh karena itu, agar para personel dapat melaksanakan tugasnya secara tepat guna, berdaya guna dan berhasil guna, mereka perlu ditata berdasarkan prinsip *the right man on the right job* dengan memperhatikan beberapa hal, seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kemungkinan pengembangan atau peningkatan kariernya, sikap atau keterampilan, dan sifat atau kepribadiannya. Di samping itu juga perlu adanya dukungan dari pimpinan dalam bentuk penciptaan situasi dan kondisi kerja yang nyaman, layak, tentram, dan aman, sehingga mampu menjadikan pegawai yang mencintai pekerjaannya, tekun, puas dengan hasil karyanya, bangga dengan jabatannya, dan dapat menimbulkan kepuasan lahir batin yang pada akhirnya dapat memotivasi peningkatan kariernya disertai loyalitas kerja yang tinggi.

Dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1974 pasal 19 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dapat dipercaya, serta syarat-syarat obyektif lainnya. Yang dimaksud dengan jabatan disini adalah kedudukan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang disertai tugas/kewajiban, tanggungjawab, wewenang dan hak, meliputi jabatan struktural dan jabatan fungsional<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Ibid. hlm. 29

### 3. Kenaikan Pangkat

Setiap pegawai membutuhkan adanya kenaikan pangkat sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerjanya. Kenaikan pangkat pegawai telah diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 3 tahun 1980. Ada beberapa jenis kenaikan pangkat diantaranya: kenaikan pangkat reguler, pilihan, istimewa, pengabdian, anumerta, tugas belajar, selama menjadi pejabat negara, selama menjalankan wajib militer, dan sebagai penyesuaian ijasah<sup>7</sup>. Semua bentuk kenaikan pangkat tersebut diberikan pemerintah kepada pegawai yang berprestasi dalam kerjanya. Sehingga dengan adanya kenaikan pangkat tersebut pegawai memperoleh tambahan penghasilan yang dapat meningkatkan kesejahteraan hidup bagi diri dan keluarganya.

### 4. Pembinaan Pegawai

Pembinaan pegawai itu ada 2 (dua) macam yaitu sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hal ini telah ditegaskan dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

#### a. Sistem Karier

Yang dimaksud dengan sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan pengembangannya lebih lanjut, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan<sup>8</sup>.

Dalam sistem karier ini dimungkinkan terjadinya naik pangkat tanpa melalui ujian jabatan, dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

Sistem karier ini ada 2 (dua) macam, yaitu sistem karier terbuka dan sistem karier tertutup. Sistem karier terbuka dimaksudkan untuk menduduki sesuatu jabatan lowongan dalam sesuatu unit organisasi, terbuka bagi setiap warga negara, asalkan mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan yang lowong itu. Sedangkan sistem karier tertutup dimaksudkan sesuatu jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, dan tidak boleh diduduki oleh orang luar.

#### b. Sistem Prestasi Kerja

Yang dimaksud dengan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam jabatan didasarkan

---

<sup>7</sup>Ibid. hlm. 33-37

<sup>8</sup>Ibid. hlm. 58

atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapainya<sup>9</sup>. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan tanda lulus ujian jabatan dan prestasinya memang terbukti secara nyata/sah.

Sistem prestasi kerja pada umumnya tidak memberikan penghargaan terhadap masa kerja, dan kurang memperhatikan tentang kesetiaan dan pengabdian seseorang, oleh sebab itu biasanya pembinaan karier yang didasarkan pada sistem prestasi kerja tidak memberikan kepuasan bagi mereka yang telah lama bekerja. Padahal kenyataan membuktikan bahwa masa kerja juga dapat memberikan kemahiran kepada seseorang dalam bekerja. Semakin lama orang itu bekerja, semakin cakap dan terampil di bidang pekerjaannya itu.

Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa sistem prestasi kerja ada nilai positif (kelebihannya) dan nilai negatif (kelemahannya). Kelebihannya adalah menghargai orang berdasarkan hasil kerjanya, sehingga tanpa penghargaan yang berbeda antara yang berprestasi dengan yang tidak. Hal ini dapat memotivasi pegawai lain untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Tetapi kelemahannya, kurang menghargai terhadap masa kerja dan masa pengabdian seorang pegawai.

#### **5. Pengembangan Pegawai**

Seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya pasti tidak statis tetapi bersifat dinamis. Artinya seseorang dalam melaksanakan tugasnya berupaya untuk selalu meningkatkan prestasinya, karier, dan jabatannya.

Pengembangan atau peningkatan kemampuan dan keterampilan ini dapat dilakukan secara pribadi atau secara institusional. Secara pribadi pada umumnya ditempuh atas biaya sendiri atau secara wiraswasta, misalnya banyak membaca, melanjutkan studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi, baik formal maupun non formal. Sedangkan secara institusional dapat melalui tugas belajar, penataran, lokakarya, rapat kerja, seminar, penyediaan buku-buku penunjang tugas sehari-hari.

Beberapa hal yang dapat memacu motivasi pengembangan diri pegawai diantaranya: pemerataan/penyebaran tenaga, promosi secara obyektif, pemantapan tata aturan kerja, pemilihan keteladanan, pemberian piagam penghargaan, pemberian hadiah, dan imbalan-imbalan prestasi lainnya<sup>10</sup>. Dengan beberapa hal tersebut diharapkan para pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi dan kinerja yang dimiliki dalam pekerjaannya.

---

<sup>9</sup>Ibid. hlm. 60

<sup>10</sup>Ibid. hlm. 63

## 6. Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam rangka untuk lebih menjalin obyektivitas dalam pembinaan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Sedangkan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dituangkan dalam satu daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Yang berwenang melakukan dan membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah Pejabat Penilai yaitu atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat yang setingkat dengan itu.

Tujuan dari DP3 adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja<sup>11</sup>. Sesuai tujuannya DP3 itu harus dibuat seobyektif mungkin dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, maka setiap pejabat yang berwenang membuat DP3 berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai pegawai yang berada dalam lingkungannya. Adapaun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Dari uraian tersebut menunjukkan keberadaan pegawai dalam setiap saat selalu dinilai oleh atasannya tentang kinerjanya. Sehingga akan diketahui pegawai yang kinerjanya baik dan kurang baik.

## 7. Pemberhentian Pegawai

Proses pemberhentian pegawai itu ada beberapa macam yaitu: pemberhentian atas permintaan sendiri, mencapai batas usia pensiun, adanya penyederhaan organisasi, melakukan tindakan pidana penyelewengan. Hal tersebut dilakukan manakala dibutuhkan. Artinya pemerintah bisa menolak permohonan pensiun yang diajukan oleh pegawai tersebut, jika dipandang tenaganya masih dibutuhkan oleh pemerintah.

Eksistensi dari pengelolaan administrasi kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan secara baik dan kontinyu, mempunyai peranan penting terhadap lembaga pendidikan tersebut, diantaranya:

### 1. Memudahkan Pemenuhan Kebutuhan Pihak Terkait

Dengan pengelolaan administrasi kepegawaian secara baik dan lengkap, maka dapat membantu pihak-pihak tertentu yang membutuhkan data yang menyangkut tentang pegawai dan keuangan. Sehingga hal ini dapat membangun

---

<sup>11</sup>Ibid. hlm. 64



image tentang lembaga pendidikan itu sendiri kalau memang berkualitas. Menurut Mantja bahwa peningkatan mutu bisa terjadi dengan jalan terpenuhinya kebutuhan klien/pelanggan saat ini dan untuk yang akan datang<sup>12</sup>.

#### 2. Memperlancar Kegiatan Lembaga

Di samping memudahkan pemenuhan kebutuhan bagi pihak tertentu yang membutuhkan, maka pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik, maka dapat membantu kelancaran kegiatan pendidikan di lembaganya. Karena kelancaran proses pendidikan itu juga bisa dipengaruhi oleh keberadaan administrasi kepegawaian. Menurut Pidarta bahwa struktur pendidikan yang jelas dan terinci akan menjamin kelancaran tugas para personalia pendidikan<sup>13</sup>. Artinya pengelolaan administrasi yang baik juga akan memperlancar tugas yang harus dilakukan.

#### 3. Mempercepat Pencapaian Tujuan

Pengelolaan administrasi kepegawaian dapat mempercepat pencapaian tujuan pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Karena dengan pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik dapat memperlancar proses pendidikan dan sekaligus juga dapat mempercepat pencapaian tujuan, begitu juga sebaliknya. Menurut Suryabrata bahwa pengalaman sukses dialami apabila seseorang benar-benar mendapat apa yang ingin didupakannya (tujuan)<sup>14</sup>.

#### 4. Memberikan Akuntabilitas

Pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik dapat menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan meningkat. Karena bagaimanapun masyarakat sekitar secara langsung ataupun tidak langsung ikut mengawasi kegiatan yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Sehingga apabila diketahui pengelolaan administrasi baik, dengan sendirinya akuntabilitas lembaga tersebut akan terjamin di mata masyarakat luas. Menurut Tilaar bahwa pengelolaan lembaga pendidikan juga meminta penanganan yang lebih efisien serta mengikutsertakan masyarakat sedapat-dapatnya dalam mengambil keputusan<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup>W. Mantja, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Elang Mas, 2008), hlm. 34

<sup>13</sup>Made Pidarta, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hlm. 33

<sup>14</sup>Sumadi Suryabrata, *Proses Belajar-Mengajar di Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1983), hlm. 30

<sup>15</sup>H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 31

## 5. Bahan Acuan Program

Pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik dapat dijadikan acuan atau patokan perencanaan program yang akan datang. Artinya, program yang direncanakan pada masa yang akan datang itu minimal harus sama atau lebih baik dari pengelolaan administrasi kepegawaian yang terjadi sekarang. Menurut Pidarta bahwa sebelum perencanaan program dimulai para perencana terlebih dahulu melakukan survai terlebih dahulu<sup>16</sup>. Ini maksudnya bahwa seorang perencana harus mempertimbangkan keadaan yang sedang terjadi.

### Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif (*qualitative approach*). Menurut Bogdan dan Taylor mendefinisikan, pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku dapat diamati.<sup>17</sup> Sejalan dengan definisi tersebut, Kirk dan Miller mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya dan dalam peristilahannya. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, dimaksudkan untuk mendeskripsikan tentang (1) Bagaimana proses pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan? (2) Bagaimana pola pembinaan dan peningkatan karier pegawai di STAIN Pamekasan? dan (3) Bagaimana sistem evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan?. Melalui penelitian ini akan diperoleh informasi tentang: (1) proses pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan, (2) pola pembinaan dan peningkatan karier pegawai di STAIN Pamekasan, dan (3) sistem evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan.

Peneliti dalam kegiatan penelitian ini sebagai instrumen kunci sekaligus pengumpul data, dengan melakukan observasi lapangan, wawancara, dan analisis dokumen, agar peneliti lebih mengetahui dan memahami gambaran yang lebih utuh tentang lokasi penelitian. Karena itulah dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan merupakan suatu keniscayaan. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian yaitu STAIN Pamekasan ini, peneliti langsung menemui ketua STAIN Pamekasan untuk mendapatkan informasi tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan persiapan penelitian

---

<sup>16</sup>Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990), hlm. 11

<sup>17</sup>Lexy J. Meleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990), hlm., 3.

seperti penentuan informan penelitian, dan setelah itu peneliti mengumpulkan data.

Untuk penelitian ini, peneliti mengambil lokasi penelitian di STAIN Pamekasan, karena fenomena yang akan diteliti berada di STAIN Pamekasan, yaitu tentang pengelolaan administrasi kepegawaian di STAIN Pamekasan.

Sumber data menurut Lofland sebagaimana dikutip oleh Lexy J. Moleong bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Sebaliknya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>18</sup> Dalam penelitian ini jenis datanya adalah pernyataan-pernyataan, yang disampaikan oleh subyek penelitian sesuai dengan seperangkat pertanyaan yang dikemukakan peneliti dengan merujuk pada fokus penelitian yang ada sebagai pedoman. Sumber data dalam penelitian ini adalah Ketua STAIN Pamekasan, Pembantu Ketua, Kabag. Administrasi, Kasubag. kepegawaian, karyawan, dan dosen STAIN Pamekasan. Di samping juga sumber data dapat diperoleh dari beberapa dokumen yang ada kaitannya dengan pengelolaan administrasi kepegawaian STAIN Pamekasan.

Metode pengumpulan datanya menggunakan: 1) Wawancara dapat dipandang sebagai metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.<sup>19</sup> Sedangkan wawancara yang dimaksud dalam penelitian ini adalah wawancara dengan informan. Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin, artinya sebelum melakukan wawancara, peneliti telah menyusun pedoman wawancaranya agar jalannya wawancara dapat terarah sesuai fokus penelitian, tetapi jika dalam proses wawancara diperlukan adanya pertanyaan tambahan dalam rangka pendalaman terhadap fokus penelitian, maka peneliti dapat memberikan pertanyaan lanjutan. 2) Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki.<sup>20</sup> Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Kartini Kartono bahwa observasi ialah studi yang disengaja dan sistematis tentang fenomena sosial dan gejala-gejala alam dengan jalan pengamatan dan pencatatan.<sup>21</sup> Observasi ini merupakan teknik pengumpulan data yang tidak begitu sederhana dan tidak memerlukan

---

<sup>18</sup>Moleong, *Penelitian*, hlm., 112.

<sup>19</sup>Amirul Hadi, dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, tt), hlm., 193.

<sup>20</sup>Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach II*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2001), hlm., 136.

<sup>21</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Bandung: Mandar Maju, 1996), hlm., 157.

keahlian yang luar biasa. Walaupun demikian ada ketentuan-ketentuan khusus yang harus ditaati, agar observasi berjalan dengan baik. Ketentuan yang dimaksud adalah dalam pelaksanaan observasi tidak ada pendapat yang mendahului sehingga dalam hal ini diperlukan kecermatan untuk mengungkap suatu peristiwa, kejadian atau gejala-gejala yang dijumpai.

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipan. Observasi partisipan adalah suatu proses pengamatan yang dilakukan oleh observer dengan cara ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang-orang yang akan diobservasi.<sup>22</sup> 3) Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, leggar, agenda, dan sebagainya.<sup>23</sup> Dalam hal ini dokumen yang dibutuhkan adalah dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi kepegawaian STAIN Pamekasan.

Analisis data merupakan salah satu tahapan dalam suatu penelitian. Analisis data dilakukan ketika dan setelah seperangkat fakta atau informasi diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data. Menurut Patton, analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian data, sehingga dapat ditemukan tema serta rumusan hipotesis.<sup>24</sup> Dalam penelitian ini akan dilakukan analisis data melalui beberapa kegiatan, yaitu: kegiatan reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi.

Untuk dapat mengecek keabsahan data yang diperoleh di lapangan, maka peneliti menggunakan teknik pengecekan keabsahan data berupa triangulasi, yaitu triangulasi sumber dan metode.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Proses Pengadaan dan Penataan Pegawai di STAIN Pamekasan**

Di STAIN Pamekasan dalam hal pengadaan dan penataan pegawai telah dilakukan perencanaan dalam setiap tahunnya. Hal itu dilakukan dalam rangka untuk memberikan arah dan mempermudah dalam pengadaan dan penataan pegawai di lingkungan STAIN Pamekasan. Dalam proses perencanaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan melibatkan berbagai pihak yaitu: seluruh unsur pimpinan yang kemudian dikenal dengan sebutan tim

---

<sup>22</sup>Hadi dan Haryono, *Metodologi*, hlm., 132.

<sup>23</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), hlm., 206.

<sup>24</sup>Moleong, *Penelitian*, hlm., 103.

pengembang kelembagaan, kepala & seluruh staf kepegawaian, kepala & seluruh staf keuangan, kepala bagian administrasi. Perencanaan pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan dilakukan dengan diawali menegaskan ulang tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai, mengevaluasi kinerja masing-masing pegawai, pemetaan masalah yang dihadapi oleh pegawai, mencari solusinya yang dibahas dalam sebuah tim pengembangan kelembagaan dan baparakat, dan kemudian menindaklanjuti dalam bentuk merencanakan pengadaan dan penataan pegawai sesuai dengan hasil evaluasi.

Pengadaan pegawai dilaksanakan setelah ada kejelasan formasi dari kementerian agama di Jakarta. Kemudian Ketua STAIN Pamekasan membentuk panitia pengadaan pegawai. Panitia inilah yang melaksanakan tugas pengadaan pegawai. Mulai dari proses pengumuman, pelaksanaan seleksi sampai pada kegiatan pelaporan. Panitia ini terdiri dari unsur pimpinan, kabag. administrasi, kasubag. kepegawaian, staf kepegawaian, dan dosen yang ditunjuk. Sedangkan penataan pegawai dilakukan dengan jalan melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, kemudian dianalisis dalam baparakat. Hasil dari pengadaan dan penataan pegawai di lingkungan STAIN Pamekasan sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari proses pengadaan pegawai yang transparan dan penataan pegawai yang berorientasi pada kinerja.

Administrasi kepegawaian yang dimaksudkan adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu para pegawai di sekolah<sup>25</sup>. Pegawai yang ada di sekolah itu terdiri dari: 1) tenaga edukatif atau akademik, yaitu guru/dosen tetap dan tidak tetap, 2) tenaga non-edukatif atau administratif atau pegawai tata usaha (TU) tetap dan tidak tetap (honorar). Ada beberapa hal yang berkaitan dengan pengelolaan dalam administrasi kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan, diantaranya adalah tentang penyiapan/pengadaan, penataan penempatan, kenaikan pangkat, pembinaan pegawai, pengembangan pegawai, penilaian kinerja pegawai, dan pemberhentian pegawai. Untuk lebih jelasnya hal tersebut akan dibahas berikut ini:

#### **a. Penyiapan atau Pengadaan Pegawai**

Dalam sebuah lembaga pendidikan dalam setiap kurun waktu tertentu baik tahunan ataupun tiga tahunan, pasti membutuhkan pengadaan pegawai baru untuk keberlangsungan kegiatan pendidikan. Hal ini dilakukan untuk mengisi kekosongan pegawai yang diakibatkan oleh adanya salah seorang atau

---

<sup>25</sup>Gunawan, *Administrasi*, hlm. 21

beberapa orang pegawai ada yang pensiun atau meninggal dunia. Pengadaan pegawai baru harus berdasarkan kebutuhan dan keperluan lembaga pendidikan yang bersangkutan baik jumlah maupun mutunya, agar pegawai yang diangkat nantinya benar-benar mampu melaksanakan tugas dengan baik. Setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat yang ditentukan, mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar dan diangkat menjadi pegawai, semata-mata berdasarkan syarat obyektivitas. Untuk menjamin obyektifitas tersebut, maka pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 6 tahun 1976 tentang pengadaan pegawai negeri sipil. Di dalam peraturan pemerintah inilah terdapat persyaratan untuk menjadi pegawai negeri sipil.

#### **b. Penataan Penempatan**

Penataan penempatan para pegawai dalam lembaga pendidikan sangat dibutuhkan. Hal ini dilakukan agar para pegawai bekerja sesuai dengan keahliannya. Oleh karena itu, agar para personel dapat melaksanakan tugasnya secara tepat guna, berdaya guna dan berhasil guna, mereka perlu ditata berdasarkan prinsip *the right man on the right job* dengan memperhatikan beberapa hal, seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kemungkinan pengembangan atau peningkatan kariernya, sikap atau keterampilan, dan sifat atau kepribadiannya. Di samping itu juga perlu adanya dukungan dari pimpinan dalam bentuk penciptaan situasi dan kondisi kerja yang nyaman, layak, tentram, dan aman, sehingga mampu menjadikan pegawai yang mencintai pekerjaannya, tekun, puas dengan hasil karyanya, bangga dengan jabatannya, dan dapat menimbulkan kepuasan lahir batin yang pada akhirnya dapat memotivasi peningkatan kariernya disertai loyalitas kerja yang tinggi.

Dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1974 pasal 19 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dinyatakan bahwa pengangkatan dalam jabatan didasarkan atas prestasi kerja, disiplin kerja, kesetiaan, pengabdian, pengalaman, dapat dipercaya, serta syarat-syarat obyektif lainnya. Yang dimaksud dengan jabatan disini adalah kedudukan seseorang dalam suatu pekerjaan, yang disertai tugas/kewajiban, tanggungjawab, wewenang dan hak, meliputi jabatan struktural dan jabatan fungsional<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup>Ibid. hlm. 29

## **2. Pola Pembinaan dan Peningkatan Karier Pegawai di STAIN Pamekasan**

Pimpinan STAIN Pamekasan telah melakukan pembinaan kepada para pegawainya. Hal itu dilakukan agar para pegawai selalu semangat dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga diharapkan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Pembinaan tersebut berupa: pemberian nasihat dan motivasi, workshop, seminar, penataran, lokakarya, pelatihan, penyusunan analisis jabatan, pemantapan penilaian angka kredit kenaikan pangkat karyawan dan dosen. Pegawai merespon baik terhadap pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan STAIN Pamekasan. Karena pembinaan yang diberikan oleh pimpinan STAIN Pamekasan bermanfaat untuk peningkatan kinerja dirinya. Peningkatan karier bagi pegawai di STAIN Pamekasan telah terlaksana dengan baik. Hal itu berwujud adanya kenaikan pangkat pegawai terlaksana tepat waktu, promosi jabatan terlaksana, pendidikan lanjut dan mutasi pegawai terlaksana secara periodik. Pegawai merespon baik terhadap upaya peningkatan karier pegawai yang dilakukan oleh pimpinan STAIN Pamekasan. Karena peningkatan karier pegawai yang diberikan oleh pimpinan STAIN Pamekasan merupakan penghargaan pada dirinya untuk meningkatkan kinerja dan penghasilannya.

Pembinaan pegawai itu ada 2 (dua) macam yaitu sistem karier dan sistem prestasi kerja. Hal ini telah ditegaskan dalam Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

### **a. Sistem Karier**

Yang dimaksud dengan sistem karier adalah suatu sistem kepegawaian, dimana untuk pengangkatan pertama didasarkan atas kecakapan yang bersangkutan, sedangkan pengembangannya lebih lanjut, pengalaman, kesetiaan, pengabdian, dan syarat-syarat obyektif lainnya juga turut menentukan<sup>27</sup>.

Dalam sistem karier ini dimungkinkan terjadinya naik pangkat tanpa melalui ujian jabatan, dan pengangkatan dalam jabatan dilaksanakan berdasarkan jenjang yang telah ditentukan.

Sistem karier ini ada 2 (dua) macam, yaitu sistem karier terbuka dan sistem karier tertutup. Sistem karier terbuka dimaksudkan untuk menduduki sesuatu jabatan lowongan dalam sesuatu unit organisasi, terbuka bagi setiap warga negara, asalkan mempunyai kecakapan dan pengalaman yang diperlukan untuk jabatan yang lowong itu. Sedangkan sistem karier tertutup dimaksudkan sesuatu jabatan yang lowong dalam suatu organisasi hanya dapat diduduki oleh

---

<sup>27</sup>Ibid. hlm. 58

pegawai yang telah ada dalam organisasi itu, dan tidak boleh diduduki oleh orang luar.

### **b. Sistem Prestasi Kerja**

Yang dimaksud dengan sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana untuk pengangkatan seseorang dalam jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang telah dicapainya<sup>28</sup>. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan tanda lulus ujian jabatan dan prestasinya memang terbukti secara nyata/sah.

Sistem prestasi kerja pada umumnya tidak memberikan penghargaan terhadap masa kerja, dan kurang memperhatikan tentang kesetiaan dan pengabdian seseorang, oleh sebab itu biasanya pembinaan karier yang didasarkan pada sistem prestasi kerja tidak memberikan kepuasan bagi mereka yang telah lama bekerja. Padahal kenyataan membuktikan bahwa masa kerja juga dapat memberikan kemahiran kepada seseorang dalam bekerja. Semakin lama orang itu bekerja, semakin cakap dan terampil di bidang pekerjaannya itu.

Dari uraian tersebut menunjukkan bahwa sistem prestasi kerja ada nilai positif (kelebihannya) dan nilai negatif (kelemahannya). Kelebihannya adalah menghargai orang berdasarkan hasil kerjanya, sehingga tanpa penghargaan yang berbeda antara yang berprestasi dengan yang tidak. Hal ini dapat memotivasi pegawai lain untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Tetapi kelemahannya, kurang menghargai terhadap masa kerja dan masa pengabdian seorang pegawai.

### **3. Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai di STAIN Pamekasan**

Evaluasi terhadap kinerja pegawai di STAIN Pamekasan telah dilakukan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui terhadap capaian kinerja pegawainya dalam satu tahun. Penilaian dilakukan secara periodik dan berjenjang. Evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan dilakukan oleh atasan langsungnya berupa DP3 dan dibahas dalam rapat Baperjakat. Para pegawai STAIN Pamekasan menerima dengan baik hasil evaluasi yang dilakukan oleh atasannya. Hal itu terbukti para pegawai menandatangani setiap form penilaian berupa DP3 atas dirinya. Hasil penilaian kinerja pegawai di STAIN Pamekasan menunjukkan berkinerja baik. Hal tersebut terbukti bahwa setiap karyawan dan dosen dapat naik pangkat tepat waktu.

Dalam rangka untuk lebih menjalin obyektifitas dalam pembinaan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian

---

<sup>28</sup>Ibid. hlm. 60



Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Sedangkan hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dituangkan dalam satu daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Yang berwenang melakukan dan membuat penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah Pejabat Penilai yaitu atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat yang setingkat dengan itu.

Tujuan dari DP3 adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja<sup>29</sup>. Sesuai tujuannya DP3 itu harus dibuat seobyektif mungkin dan seteliti mungkin berdasarkan data yang tersedia. Untuk itu, maka setiap pejabat yang berwenang membuat DP3 berkewajiban membuat dan memelihara catatan mengenai pegawai yang berada dalam lingkungannya. Adapaun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Dari uraian tersebut menunjukkan keberadaan pegawai dalam setiap saat selalu dinilai oleh atasannya tentang kinerjanya. Sehingga akan diketahui pegawai yang kinerjanya baik dan kurang baik.

## **Penutup**

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

(1) Proses Pengadaan dan Penataan Pegawai di STAIN Pamekasan, di STAIN Pamekasan dalam hal pengadaan dan penataan pegawai telah dilakukan perencanaan dalam setiap tahunnya. Hal itu dilakukan dalam rangka untuk memberikan arah dan mempermudah dalam pengadaan dan penataan pegawai di lingkungan STAIN Pamekasan. Dalam proses perencanaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan melibatkan berbagai pihak yaitu: seluruh unsur pimpinan yang kemudian dikenal dengan sebutan tim pengembang kelembagaan, kepala & seluruh staf kepegawaian, kepala&seluruh staf keuangan, kepala bagian administrasi.

Perencanaan pengadaan dan penataan pegawai di STAIN Pamekasan dilakukan dengan diawali menegaskan ulang tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai, mengevaluasi kinerja masing-masing pegawai, pemetaan masalah yang dihadapi oleh pegawai, mencari solusinya yang dibahas dalam sebuah tim pengembangan kelembagaan dan baparjakat, dan kemudian

---

<sup>29</sup>Ibid. hlm. 64

menindaklanjuti dalam bentuk merencanakan pengadaan dan penataan pegawai sesuai dengan hasil evaluasi.

Pengadaan pegawai dilaksanakan setelah ada kejelasan formasi dari kementerian agama di Jakarta. Kemudian Ketua STAIN Pamekasan membentuk panitia pengadaan pegawai. Panitia inilah yang melaksanakan tugas pengadaan pegawai. Mulai dari proses pengumuman, pelaksanaan seleksi sampai pada kegiatan pelaporan. Panitia ini terdiri dari unsur pimpinan, kabag. administrasi, kasubag. kepegawaian, staf kepegawaian, dan dosen yang ditunjuk. Sedangkan penataan pegawai dilakukan dengan jalan melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai, kemudian dianalisis dalam baperjakat. Hasil dari pengadaan dan penataan pegawai di lingkungan STAIN Pamekasan sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat dari proses pengadaan pegawai yang transparan dan penataan pegawai yang berorientasi pada kinerja.

(2) Pola Pembinaan dan Peningkatan Karier Pegawai di STAIN Pamekasan, Pimpinan STAIN Pamekasan telah melakukan pembinaan kepada para pegawainya. Hal itu dilakukan agar para pegawai selalu semangat dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga diharapkan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Pembinaan tersebut berupa: pemberian nasihat dan motivasi, workshop, seminar, penataran, lokakarya, pelatihan, penyusunan analisis jabatan, pemantapan penilaian angka kredit kenaikan pangkat karyawan dan dosen. Pegawai mersepon baik terhadap pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan STAIN Pamekasan. Karena pembinaan yang diberikan oleh pimpinan STAIN Pamekasan bermanfaat untuk peningkatan kinerja dirinya.

Peningkatan karier bagi pegawai di STAIN Pamekasan telah terlaksana dengan baik. Hal itu berwujud adanya kenaikan pangkat pegawai terlaksana tepat waktu, promosi jabatan terlaksana, pendidikan lanjut dan mutasi pegawai terlaksana secara periodik. Pegawai mersepon baik terhadap upaya peningkatan karier pegawai yang dilakukan oleh pimpinan STAIN Pamekasan. Karena peningkatan karier pegawai yang diberikan oleh pimpinan STAIN Pamekasan merupakan penghargaan pada dirinya untuk meningkatkan kinerja dan penghasilannya.

(3) Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai di STAIN Pamekasan, evaluasi terhadap kinerja pegawai di STAIN Pamekasan telah dilakukan. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui terhadap capaian kinerja pegawainya dalam satu tahun. Penilaian dilakukan secara periodik dan berjenjang.

Evaluasi kinerja pegawai di STAIN Pamekasan dilakukan oleh atasan langsungnya berupa DP3 dan dibahas dalam rapat Baperjakat. Para pegawai STAIN Pamekasan menerima dengan baik hasil evaluasi yang dilakukan oleh

atasannya. Hal itu terbukti para pegawai menandatangani setiap form penilaian berupa DP3 atas dirinya. Hasil penilaian kinerja pegawai di STAIN Pamekasan menunjukkan berkinerja baik. Hal tersebut terbukti bahwa setiap karyawan dan dosen dapat naik pangkat tepat waktu.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Daryanto, M. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005
- Gunawan, Ary. *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*. Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Hadi, Amirul Hadi, dan Haryono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, tt.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Reseach II*, Yogyakarta: Andi Offset, 2001
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju, 1996
- Mantja, W, *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan: Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Elang Mas, 2008)
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1990
- Pidarta, Made, *Landasan Kependidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997)
- Pidarta, Made, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1990)
- Suryabrata, Sumadi, *Proses Belajar-Mengajar di Perguruan Tinggi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1983)
- Tilaar, H.A.R, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001)