**MANAJEMEN KETENAGAAN
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DAN TENAGA
KEPENDIDIKAN DI MI NU MIFTAHUL FALAH CENDONO
DAWE KUDUS**

***PERSONNEL MANAGEMENT
IN IMPROVING PERFORMANCE OF TEACHER AND
EDUCATIONAL STAFF IN MI NU MIFTAHUL FALAH CENDONO
DAWE KUDUS***

Ulin Ni'am, Barowi, Moh Nasuka, Munasir

Pascasarjana UNISNU Jepara

Email: pasca@unisnu.ac.id

Email: a.barowi@unisnu.ac.id

Email: mohnasuka@unisnu.ac.id

Email: munasir@unisnu.ac.id

Abstract

The purpose of this research is to determine the quality of planning, organizing, directing, and supervising the personnel at MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus and to determine factors that influence planning, organizing, and supervising at MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus. This research uses qualitative descriptive research which was carried out at MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus. Data is collected by observation, interview, and documentation. Data analysis is by data collection, data reduction, data presentation, and data verification. Based on the result of this research found that: 1) Planning of personnel is carried out by determining number of employee in work unit. 2) Organization including recruitment, selection and proper compensation. 3) Directing is done by providing development and coaching programs. 4) Supervising is done by supervising and performance evaluation. Furthermore, there are 2 factors that influence personnel management, namely the management process itself and external factors in the form of technological, economic, customer, competitor, legal, and political.

Keywords: *Personnel Management; Teacher; Educational Staff*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yang dilaksanakan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus. Pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun analisis datanya dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Berdasarkan hasil penelitian ini ditemukan bahwa: 1) Perencanaan ketenagaan dilakukan dengan menentukan unsur jumlah

pegawai yang dibutuhkan dalam satu unit kerja tertentu. 2) Pengorganisasian meliputi rekrutmen, penseleksian dan pemberian kompensasi yang layak. 3) Pengarahan dilakukan dengan pemberian program pengembangan dan pembinaan. 4) Pengawasan dilakukan dengan supervisi dan penilaian kinerja. Selanjutnya faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan ada dua yaitu faktor internal yaitu proses manajemen itu sendiri dan faktor eksternal yang berupa faktor teknologi, ekonomi, pelanggan, pesaing, hukum, dan politik.

Kata Kunci: *Manajemen Ketenagaan; Pendidik; Tenaga Kependidikan*

PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab 1 Pasal 1 menyebutkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan oleh dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Kebermutuan pendidikan tercapai apabila *input*, proses, *output* guru (pendidik), sarana dan prasarana serta biaya tersedia dan terlaksana dengan baik. Dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga pendidikan yang berkualitas yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan bertanggung jawab. Dalam surat al-Isra' ayat 84, Allah subhanahu wata'ala berfirman: *"Katakanlah (wahai*

Rasulullah), setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya." (QS. 17:84) (Depag RI, 2002:396).

Guru menurut Undang-Undang RI nomor 14 tahun 2005 adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Lebih lanjut Undang-Undang mengamanatkan seorang guru agar memiliki skill dan performa, mereka wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, bersertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Konsep guru dalam bahasa Jawa dimaknai *digugu tur ditiru*. Digugu karena keilmuan, kecerdasan, kecendekiawanan dan kebijaksanaan yang dimilikinya mampu menjadikan wibawa tersendiri dalam pergaulannya. Di satu sisi juga ditiru, diimitasi oleh murid dan santrinya karena ilmunya yang diimplementasikan bukan sekedar hiasan namun juga diinternalisasikan

dalam jiwa dan diaktualisasikan dalam perbuatan.

Seorang guru dituntut profesional dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pendidikan di lingkungan sekolah terutama dalam hal belajar dan pembelajaran. Guru memegang peranan sentral dalam proses belajar mengajar, untuk itu mutu pendidikan di suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam menjalankan tugasnya (Aqib, 2002:22). Guru merupakan salah satu penentu dalam keberhasilan proses mengajar di lembaga pendidikan. Jadi profesionalisme guru menentukan mutu pendidikan.

Menurut Arifin (2000:56) dalam Maralih (2014:180) guru bisa dikatakan profesional apabila guru mempunyai: 1) dasar ilmu pengetahuan yang kuat sebagai pengejawatan terhadap teknologi dan ilmu pengetahuan, 2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan bukan merupakan konsep-konsep belaka, 3) kematangan profesional berkesinambungan, 4) memiliki kepribadian matang dan berkembang, serta 5) ketrampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi.

Pendidik tidaklah bekerja sendiri, mereka memiliki seorang manajer yang selalu memberikan arahan dan bimbingan. Seorang manajer harus menguasai manajemen dimana menurut James A.F. Stoner dan Charles Wengkel dalam Siswanto (2005:2) menyebutkan manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian

anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mewujudkan pengelolaan yang baik dalam sebuah organisasi diperlukan seorang manajer yang memiliki kemampuan profesional di bidangnya, dan itu juga berlaku di dunia pendidikan khususnya sekolah atau madrasah, kualitas pengelolaan akan tergantung kepada seorang kepala sekolah yang berperan sebagai manajer.

Manajemen pendidikan merupakan suatu sistem pengelolaan dan pendayagunaan semua sumber daya pendidikan untuk melaksanakan proses kerja sama yang sistematis dan sistemik sehingga terwujud pelaksanaan pendidikan yang efektif dan efisien demi terwujudnya tujuan pendidikan nasional yang telah dicita-citakan (Marlina, 2015:126).

Sedangkan manajemen tenaga kependidikan atau pegawai merupakan bentuk dari pengelolaan sumber daya manusia yaitu tenaga kependidikan baik guru maupun pegawai yang bekerja di suatu madrasah secara efektif untuk menghasilkan proses pendidikan yang baik serta untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin tidak serta merta tunjuk perintah dalam menjalankan organisasi pendidikan di sekolahnya, tetapi membutuhkan seni atau ilmu dalam mengelola sumber daya manusia (Thoha, 2017:171-172).

Muniroh dan Muhyadi (2017) dalam jurnal mereka yang berjudul "Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta" menunjukkan

bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan terdiri dari: 1) perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan honorer dengan mengusulkan dari madrasah ke kantor wilayah Kementerian Agama, dengan menggunakan tiga analisis yaitu melalui analisis kebutuhan, analisis jabatan, dan analisis beban kerja, sehingga mampu melakukan analisis kelebihan dan kekurangan; 2) perekrutan pendidik dan tenaga kependidikan honorer dengan menentukan kualifikasi penerimaan sehingga diperoleh pendidik yang berkompeten sesuai dengan mata pelajaran yang diampu, sedangkan tenaga kependidikan honorer yang memiliki skill dan keahlian yang dibutuhkan; 3) penempatan pendidik mengacu pada prinsip *the right man on the right place* akan tetapi masih terdapat *mismatch* sebesar 10% antara latar belakang pendidik dengan mata pelajaran yang diampu; 4) kegiatan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi pendidikan dan pelatihan berupa bimtek, *spiritual quantum learning*, studi lanjut, pengembangan diri melalui musyawarah guru mata pelajaran, kegiatan pengajian dan pembinaan.

Kemudian Suyadi (2016) dalam tesisnya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN 1 Dellangu” menyebutkan bahwa peningkatan mutu guru dimulai dari penataan sistem manajemen sumber daya manusia meliputi; manajemen perencanaan, penarikan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, kompensasi

dan pengawasan sumber daya manusia atau penilaian kinerja.

Dalam manajemen personalia atau ketenagaan seorang kepala harus mampu merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensinya yang dilakukan melalui analisis kebutuhan, analisis jabatan, dan analisis beban kerja. Perekrutan harus mengikuti kaidah kualifikasi penerimaan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan skill dan keahlian yang dibutuhkan. Kemudian untuk meningkatkan kinerja ketenagaan, kepala madrasah bisa menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah.

Begitu pula dalam hal mutasi, kepala madrasah harus mengerti dan memahami kaidah *the right man on the right place, the right man on the right job*. Pada dasarnya tujuan mutasi adalah melakukan keseimbangan agar para bekerja sesuai dengan keahliannya dan tentunya untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila tujuan mutasi tidak tercapai karena pegawai memang sudah tidak mampu melanjutkan tugas atau dianggap mengalami penurunan kualitas maka pemberhentian adalah hal lumrah.

Kompensasi sebagai imbal jasa kepada pegawai juga harus diimplementasikan sebagaimana regulasi yang sudah ditetapkan. Gaji, tunjangan, insentif dan tunjangan hari raya (jika ada) diberikan sebagaimana haknya tanpa dikurangi sedikitpun agar mereka tidak merasa dianiaya yang berefek ganda pada pekerjaannya. Yang terakhir adalah penilaian tenaga kerja guna mengukur kemampuan, profesionalisme

dan tentunya performance agar tetap dalam keteraturan dan keseimbangan bahkan mengalami peningkatan.

MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus adalah madrasah tertua dan terbesar yang memiliki sarana prasarana dan tenaga pendidikan yang baik di Kecamatan Dawe. Madrasah ini menjadi kiblat bagi madrasah lain yang berusaha meningkatkan mutu pendidikannya. Seiring perkembangan zaman madrasah dituntut untuk segera berbenah. Maka usaha yang tepat untuk memiliki sumber daya yang memiliki kinerja dan gairah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan yaitu dengan memahami manajemen ketenagaan madrasah.

Jadi, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Cendono Kudus.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan atau melukiskan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Nawawi & Martini, 1996:73). Penelitian ini dilaksanakan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus, sebuah madrasah yang memiliki kecukupan sarana prasarana, biaya, sumber daya manusia, dan kepengurusan yayasan yang kuat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh seseorang dari pengamatan langsung dari lapangan atau dari tangan pertama, data ini bisa berupa hasil wawancara peneliti dengan narasumber, kuesioner yang dibagikan kepada responden, hasil observasi, dan lainnya. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada guna melengkapi keberadaan data primer.

Subyek penelitian adalah orang yang akan dimintai informasi berkaitan dengan obyek yang akan diteliti. Sedangkan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau *purposive sampling* yaitu peneliti dapat memilih orang yang ahli dalam obyek penelitian sehingga dapat menjawab urgensi permasalahan (Sugiyono, 2006:). Dalam penelitian ini subyek penelitian adalah kepala madrasah, guru, pustakawan dan laboran di MI NU Miftahul Falah Cendono.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi difokuskan mengenai keadaan madrasah, sarana prasarana madrasah, tata laksana pengelolaan madrasah, keadaan guru dan siswa. Wawancara diarahkan pada permasalahan tentang manajemen ketenagaan yaitu perencanaan, penarikan, pengembangan dan pembinaan, sistem kompensasi, penilaian kinerja, mutasi dan pemberhentian. Sedangkan data dokumentasi terkait dengan madrasah antara lain, peraturan yang digunakan,

dokumen perencanaan, dokumen ketenagaan, dokumen kompensasi dan dokumen yang terkait fokus penelitian lainnya.

Keabsahan data menurut Moleong (2001:25) harus memenuhi 4 kriteria, yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Agar data memiliki kredibilitas tinggi, yang pertama peneliti melakukan intensifikasi waktu observasi di lapangan. Pengamatan dilakukan terus menerus sehingga bisa memahami gejala-gejala yang ada agar lebih terfokus. Selanjutnya kegiatan triangulasi yaitu membandingkan data yang diperoleh dari sumber data baik antar informan dengan informan yang lain sehingga data yang diperoleh memiliki kekuatan dan kejelasan. Ketika data yang diperoleh telah sesuai dengan yang dikehendaki, langkah selanjutnya adalah mentransfer data tersebut agar dapat diuraikan secara rinci dan mendalam. Tahap selanjutnya adalah debentality yang dilakukan oleh pembimbing atau auditor terhadap keseluruhan tahapan penelitian. Yang terakhir adalah uji obyektivitas penelitian atau konfirmabilitas. Teknik analisis datanya menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menciptakan suatu lembaga pendidikan yang berkualitas baik maka diperlukan adanya manajemen. Pengertian manajemen menurut Robbins dan Coutler (2010)

dalam Rokhmaniyah (2017:76) adalah aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Ini berarti manajemen adalah mengelola suatu organisasi atau lembaga mulai dari merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, hingga menindak lanjuti suatu kegiatan di suatu lembaga atau organisasi.

Manajemen sendiri merupakan suatu hal penting yang menyentuh, mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia layaknya darah dan raga. Manajemen membuat manusia dapat mengenali kemampuannya, kelebihanannya, bahkan kekurangannya sekalipun. Manajemen diadakan demi tercapainya tujuan. Maka untuk mencapai tujuan tersebut manajemen harus diadakan dengan baik dan terarah (Subaidi & Khalim, 2018:226).

Tujuan pendidikan nasional adalah berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Kemudian tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

Banyak hal yang harus dikelola dalam dunia pendidikan dalam ini sekolah. Salah satu yang harus dikelola adalah tenaga pendidikan dan kependidikan. Tenaga pendidik atau

kependidikan adalah sumber daya manusia di dalam lembaga pendidikan. Mereka memiliki peran utama dalam membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai keilmuan dari lulusan suatu lembaga pendidikan (Nuraeni, 2019:125). Hal ini disebabkan karena proses pembelajaran yang diperankan oleh pendidikan tidak dapat digantikan oleh teknologi. Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didik, begitupun tenaga kependidikan yang meliputi: kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi, dan lain-lain. Mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (Murni, 2017:27).

Maka dari itu lembaga-lembaga pendidikan harus serius dalam melaksanakan manajemen ketenagaan. Karena tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten merupakan salah satu hal yang menentukan kualitas mutu suatu lembaga kependidikan. Manajemen ketenagaan mencakup: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi dan penghargaan (Mulyasa, 2014:42).

MI NU Miftahul Falah Kudus merupakan salah satu unit pendidikan di bawah naungan badan pendidikan Miftahul Falah yang terletak di Jl. Raya Muria No. 1A km. 07 Cendono Dawe

Kudus. Madrasah ini didirikan oleh Badan Pelaksana Pengelola Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama' (BPPPMNU) Miftahul Falah. MI NU Miftahul Falah telah mendapatkan ijin operasional sejak 07 Januari 1978 dan madrasah ini sudah terakreditasi A.

Visi MI NU Miftahul Falah Kudus adalah *"Terwujudnya Peserta Didik yang Unggul dan Berprestasi, Religius ala Ahlus Sunnah Waljamaah, Disiplin, serta Peduli"*. Sedangkan misi MI NU Miftahul Falah adalah:

1. Melaksanakan pembelajaran profesional dan bermakna dengan pendekatan PAIKEM yang dapat menumbuh kembangkan potensi peserta didik secara maksimal dengan landasan religius, disiplin, dan peduli.
2. Melaksanakan program bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki agar menjadi insan yang religius, disiplin, dan peduli.
3. Menumbuhkan penghayatan dan pengamalan siswa terhadap ajaran agama Islam ala ahlus sunnah waljamaah serta mengembangkan pembiasaan yang religius, disiplin, dan peduli.
4. Menumbuhkan dan mengembangkan pembiasaan religius, disiplin, dan peduli di lingkungan madrasah.
5. Melaksanakan pengelolaan madrasah dengan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga madrasah dan kelompok kepentingan dengan landasan nilai religius, disiplin, dan peduli.
6. Melaksanakan pembelajaran ekstrakurikuler melalui kegiatan unit

pengembangan bakat dan minat secara efektif sesuai bakat dan minat sehingga setiap siswa memiliki keunggulan dalam berbagai lomba non akademik dengan landasan nilai religius, disiplin, dan peduli.

7. Melaksanakan pembelajaran yang ramah lingkungan melalui kegiatan yang mengarah pada upaya pencegahan terhadap terjadinya pencemaran dan kerusakan lingkungan serta upaya pelestarian fungsi lingkungan hidup secara integratif di dalam kegiatan intra dan ekstrakurikuler dengan landasan nilai religius, disiplin, dan peduli.
8. Malaksanakan pembelajaran yang dapat mengembangkan kepedulian sosial warga madrasah dengan landasan nilai religius, disiplin, dan peduli.

Perencanaan Ketenagaan

Satuan pendidikan madrasah ibtidaiyah memiliki tujuan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Dengan tujuan mulia tersebut tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa perencanaan dalam programnya. Kepala madrasah sebagai manajer memiliki tugas besar dalam upayanya mensukseskan cita-cita besar untuk mencerdaskan anak bangsa agar memiliki pengetahuan, keterampilan, berakhlak mulia dan kecerdasan.

Masyhud (2007:212) dalam Suarga (2019:167) perencanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah pengembangan,

strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan sumber daya manusia yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM, dengan perencanaan ini segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Perencanaan ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Kudus telah menyiapkan kualifikasi atau syarat-syarat untuk calon pegawai.

1. Kepala madrasah telah melakukan tata kelola dalam perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan. Syarat untuk menjadi tenaga pendidik antara lain: 1) anggota NU atau badan otonom NU ditunjukkan dengan KTA, 2) berakhlak mulia, 3) berijazah minimal S1 sesuai dengan guru yang dibutuhkan, 4) sehat jasmani dan rohani, 5) menandatangani SIK, 6) tidak sedang dalam ikatan kerja di madrasah lain, dan 7) berusia 22 – 45 tahun, baik laki-laki maupun perempuan. Kemudian syarat menjadi kepala sekolah adalah guru di MI NU Miftahul Falah, berijazah minimal S1, usia maksimal 56 tahun, sehat jasmani dan rohani, bersedia menjadi kepala, berpengalaman dalam manajerial, memiliki visi dan misi yang berpaham aswaja, dan berpengalaman mengajar minimal 5 tahun. Untuk menjadi tenaga kependidikan seperti TU, laboran, pustakawan, dan satpam syarat yang harus dipenuhi yaitu, anggota NU atau badan otonom NU ditunjukkan dengan KTA, berijazah minimal

SMA/ sederajat, memiliki kemampuan di bidangnya, sehat jasmani dan rohani, berakhlakul karimah, berintegritas, bertanggung jawab, serta berusia 22 – 30 tahun baik laki-laki maupun perempuan. Selanjutnya untuk menjadi penjaga dan tenaga kebersihan syaratnya minimal berijazah SLTP/ sederajat, sehat jasmani dan rohani, tahu bidang tugasnya, berintegritas, bertanggung jawab, berusia 22 – 45 tahun, dan laki-laki.

2. Kepala madrasah mengharapkan pendidik dan tenaga kependidikan yang bekerja di MI NU Miftahul Falah memiliki kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, Kepribadian dan spiritual. Selain itu memiliki tanggung jawab, integritas, inovasi, dan keteladanan agar visi, misi madrasah dapat tercapai.
3. Kepala madrasah dalam perencanaan selalu melibatkan pengurus madrasah karena wewenang dalam proses penarikan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan ditangani langsung oleh pengurus madrasah.
4. Perencanaan tentang pemenuhan pendidik dan tenaga kependidikan ini dapat terdokumentasikan seiring banyaknya pelamar dari lulusan perguruan tinggi yang melamar menjadi tenaga pendidik agar dapat menjadi pedoman bagi madrasah.

Dalam melakukan perencanaan, kepala sekolah selalu melibatkan pengurus madrasah karena wewenang dalam proses penarikan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan ditangani langsung oleh pengurus madrasah.

Perencanaan tentang pemenuhan pendidik dan tenaga kependidikan ini dapat terdokumentasikan seiring banyaknya pelamar dari lulusan perguruan tinggi yang melamar menjadi tenaga pendidik agar dapat menjadi pedoman bagi madrasah.

Perekrutan

Rekrutmen memiliki tujuan agar kegiatan suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien diperlukan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan pengetahuan serta kecakapan dalam tugasnya yang ditempatkan sesuai posisinya. Tahapan perekrutan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah setelah melakukan analisis kebutuhan seorang guru atau tenaga kependidikan mengusulkan kepada pengurus madrasah untuk dilakukan perekrutan. Pergantian pendidik dan tenaga kependidikan adakalanya karena meninggal dan mengundurkan diri. Dari data yang ditemukan pemberhentian secara tidak hormat belum ditemukan di Madrasah ibtidaiyah tersebut.
2. Pengurus madrasah melakukan rapat terbatas antar pengurus bersama kepala madrasah semua tingkatan (RA, MI, MTs, MA dan SMA) yang agenda dari rapat tersebut adalah pengisian pendidik atau tenaga kependidikan.
3. Kepala madrasah tiap instansi meneruskan informasi tentang pengumuman pengadaan tenaga baru secara intern di kalangan pengurus dan pegawai madrasah.

4. Jika dari kalangan intern tidak ditemukan tenaga yang diharapkan, baru kemudian dilakukan penarikan tenaga baru dari luar (eksternal).
5. Proses seleksi dilakukan dengan tiga tahapan yaitu, seleksi administratif, seleksi pengetahuan dan keahlian, dan praktiku (*peer teaching*).
6. Setelah kegiatan seleksi dilakukan pengumuman hasil seleksi kepada peserta.
7. Bagi yang diterima akan dilakukan kegiatan sosialisasi pekerjaan, baik tentang tugas, kewenangan dan gajinya.
8. Selama ini tenaga pendidik yang direkrut di madrasah menggunakan teknik secara langsung, yaitu mempekerjakan tenaga pendidik ekstrakurikuler yang kemudian dimutasi menjadi pengajar sesuai yang dibutuhkan.

Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan meliputi pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dikandung maksud agar pengetahuannya bertambah luas, teori dan analisisnya lebih tajam. Sedangkan dengan pelatihan diharapkan teknik dan kemampuan serta performanya meningkat.

Hal ini mengingat bahwa setiap tenaga baru menumbuhkan pengalaman dan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan. Begitu pula bagi mereka yang memiliki posisi baru juga membutuhkan skill, teknik dan pengalaman kerja. Selain melalui pendidikan dan latihan pengembangan juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan

pengembangan juga dapat dilakukan melalui program magang.

MI NU Miftahul Falah secara kelembagaan memberikan ruang kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualifikasinya dengan menganjurkan mengikuti program sarjana dan pasca sarjana sepanjang tidak mengganggu tugasnya di madrasah. Selain itu, madrasah juga menyelenggarakan *in house training*, musyawarah guru mata pelajaran, kelompok kerja guru, penataran, workshop kurikulum dan diklat penyusunan RPP.

Madrasah juga mengikut sertakan guru-guru lain untuk mewakili kepala madrasah jika berhalangan dalam undangan penataran dan sosialisasi program pemerintah. Hal ini dilakukan agar para guru memahami tugas dan fungsi serta kegiatan kepala madrasah juga sebagai pelatihan dalam peningkatan karir juga meregenerasi jabatan.

Sedangkan untuk tenaga kependidikan seperti tata usaha yang bekerja selain melayani guru di kantor, mereka juga dituntut untuk memahami aplikasi sistem komputer yang mengatur tentang absensi elektronik, simpatika, program EMIS (*education management information system*), ARKA BOS dan juga ARD sehingga pelatihan dan pendidikan yang berkenaan dengan sistemasi komputer harus dikuasai.

Berbagai pelatihan telah dilaksanakan, sehingga madrasah telah mampu mengelola sistem informasi karena setiap pelaporan kemadrasahan telah melalui sistem tersebut yang berlangsung cepat dan dengan

keakuratan data yang kuat. Pada dasarnya madrasah menyambut baik kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan kementerian agama maupun disdikpora kabupaten Kudus. Pada hakekatnya yang terpenting adalah peningkatan mutu madrasah lewat kualitas guru yang dapat berimbas pada prestasi siswa.

Kompensasi

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah manusia yang memiliki jiwa dan raga. Agar kinerjanya konsisten dan sedapat mungkin meningkat maka perlu diberikan imbal jasa. Imbal jasa diharapkan sebagai pemantik yang memotivasi mereka dalam bekerja agar profesional, transparan, berintegritas, dan dapat menciptakan hasil kerja yang maksimal.

Kompensasi atau yang disebut imbal jasa adakalanya berupa gaji, tunjangan, insentif dan honor. Ada yang bersifat tetap yang diberikan langsung dan adapula yang tidak melekat dan diberikan secara tidak langsung.

1. Sistem keuangan Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Falah bersumber dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Tahun Anggaran 2019 sebesar Rp. 800.000,00 (delapan ratus ribu rupiah) persiswa, Sumbangan bulanan sebesar Rp. 60.000,00 (enam puluh ribu rupiah) persiswa dan bantuan lain yang tidak melekat. Jumlah siswa atau murid MI NU Miftahul Falah keseluruhan adalah 422 orang.
2. Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Falah dalam sistem penggajiannya telah memiliki panduan dalam penyusunan

gaji, tunjangan pendidik, dan tunjangan jabatan.

3. Adapun sistem pembayaran kompensasi belum bisa mengikuti pedoman sebagaimana tabel diatas. Hal ini diketahui setelah dilakukan pengecekan data penerima gaji bahwa setiap guru menerima gaji sebagaimana beban kerja masing-masing dengan ketentuan beban kerja x Rp. 39.000 rupiah per jam. Sedang rata-rata beban kerja guru madrasah adalah 40 jam tatap muka perminggu.
4. Selain gaji dan tunjangan, madrasah juga memberikan honor bagi pendidik yang melakukan kegiatan diluar kegiatan pembelajaran, misalnya honor pengawas ujian akhir sekolah, honor penyusunan soal, penilaian hasil ulangan dan lainnya. Begitu pula apabila ada kegiatan pengelolaan dana BOS dan penyusunan laporannya, pendidik yang menjabat sebagai bendahara mendapat insentif.
5. Pada tahun 2019, madrasah juga diberikan bantuan tunjangan kesejahteraan guru swasta (TKGS) dari Kabupaten Kudus sebesar Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah) per guru.
6. Pendidik dan tenaga kependidikan sebagian besar telah didaftarkan sebagai anggota BPJS Ketenagakerjaan dan juga didaftarkan pada organisasi semisal PGRI seperti Pergunu. Diharapkan pergunu sebagai wadah pegawai baik pendidik maupun tenaga kependidikan, menjadi tempat berorganisasi, menambah wawasan keilmuan dan juga lembaga bantuan hukum.

Penilaian Kinerja

Hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah konsistensi dalam kinerjanya. Para pendidik dan tenaga kependidikan dipekerjakan sebagai tenaga dalam dunia pendidikan untuk membantu kelancaran proses pendidikan. Beberapa kegiatan yang patut menjadi tujuannya adalah menjalankan organisasi tetap pada koridor visi dan misi organisasi.

Untuk menjaga konsistensi mereka, diperlukan kontrol atau pengawasan sebagai jalan agar para pendidik dan tenaga kependidikan dapat menunjukkan kinerja baik prestasi, kemampuan, dan pencapaian yang telah dilakukan. Penilaian kinerja merupakan usaha mengevaluasi pendidik dan tenaga kependidikan atas apa yang telah mereka lakukan hak dan kewajibannya terpenuhi.

Penilaian yang dilakukan di MI NU Miftahul Falah meliputi supervisi pendidikan, monitoring kegiatan, kunjungan kelas dan penilaian kinerja berkelanjutan. Pelaksanaan penilaian dilaksanakan sedikitnya dua kali dalam satu semester. Pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan setiap bulan September pada semester gasal, dan bulan maret pada semester genap. Supervisi pendidikan yang dilakukan meliputi supervisi administrasi perencanaan pembelajaran, supervisi proses pembelajaran, dan supervisi penilaian.

Tabel 11. Indikator Penilaian Kinerja Guru

No	Kompetensi	Nilai
A. PEDAGOGIK		
1	Menguasai karakteristik peserta	

	didik	
2	Menguasai teori belajar dan prinsip pembelajaran yang mendidik	
3	Pengembangan kurikulum	
4	Kegiatan pembelajaran yang mendidik	
5	Pengembangan potensi peserta didik	
6	Komunikasi dengan peserta didik	
7	Penilaian dan evaluasi	
B. KEPRIBADIAN		
8	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional	
9	Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan	
10	Etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru	
C. SOSIAL		
11	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	
12	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat.	
D. PROFESIONAL		
13	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	
14	Mengembangkan keprofesioanalam melalui tindakan reflektif	
<i>Jumlah (hasil penilaian kinerja guru)</i>		

Dengan adanya penilaian kinerja ini para pendidik dan tenaga kependidikan merasa terpantau, sehingga dalam bekerja dapat terfokus dan menyelesaikan tugas tepat waktu, tepat sasaran, dan tepat aturan.

Mutasi

Hasil penilaian harus ditindak lanjuti agar bernilai guna. evaluasi program, evaluasi penilaian, evaluasi beban kerja, evaluasi proses dan tanggung jawab merupakan tugas kepala madrasah. Setelah adanya data yang masuk dan diolah, maka kegiatan selanjutnya menjaga, mempertahankan atau merombak hal yang sudah ada ke program atau kebijakan yang lebih baik.

Kebijakan mutasi sepenuhnya hak prerogatif kepala madrasah. Dalam mutasi adakalanya promosi, demosi, transfer dan separasi. Kesemuanya mengandung maksud yang dapat dipahami sebagai keseimbangan dalam pengelolaan organisasi agar pegawai baik pendidik dan tenaga kependidikan lebih fokus dalam usaha menjalankan organisasi sesuai beban kerja dan tanggung jawabnya.

Mutasi di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus dilakukan sebagai berikut:

1. Pembagian tugas guru dan pegawai selalu dilakukan di awal pelajaran.
2. Guru yang muda mendapatkan beban kerja yang lebih banyak, sedangkan guru yang sudah udzur dilakukan pengurangan beban kerjanya.
3. Guru memberikan kewenangan kepada kepala madrasah untuk menempatkan mereka di posisi yang menurut kepala madrasah lebih pas/baik.
4. Mutasi yang berlaku adalah model transfer, yaitu menempatkan guru pada kelas lain.
5. Selama ini belum ada perlakuan dari pemangku kebijakan dengan

menggunakan mutasi mode demosi dan separasi.

6. Mutasi mode demosi guru dilakukan oleh pengurus jika guru melakukan pelanggaran aturan.
7. Apabila guru mengalami kekurangan jam mengajar dengan beban kerja 24 jam per minggu di madrasah pangkal tidak terpenuhi, dapat mengajar di madrasah lain dalam satu kepengurusan.
8. Kepala madrasah diangkat oleh pengurus sesuai aturan yang dikeluarkan pengurus. Bagi guru senior yang memiliki integritas, pengalaman, tanggung jawab, prestasi dan kemampuan dapat dipromosikan sebagai kepala madrasah.

Pemberhentian

Pemberhentian dalam organisasi adalah hal yang wajar. Jika seorang pegawai sesuai penilaian atasan sudah tidak mampu dan tidak berdaya guna atau memiliki udzur karena sebab tertentu, diberhentikan adalah merupakan jalan terbaik. Pemberhentian adakalanya dilakukan dengan cara terhormat dan tidak terhormat.

MI NU Miftahul Falah selama ini dalam pemberhentian pegawai dilakukan karena permohonan sendiri karena alasan sudah sepuh (tua), pindah tempat (berkeluarga) dan karena menerima pekerjaan lain. Ada juga yang diberhentikan karena meninggal dunia.

Memberhentikan guru adalah pantangan bagi MI NU Miftahul Falah, sebisa mungkin para guru itu berjuang di madrasah walaupun sudah sepuh. Barokah doa dan perilaku yang dapat diteladani sebisa mungkin

dipercontohkan agar para guru dan pegawai serta murid dapat mengambil manfaat. Namun jikalau ada alasan yang kuat sebagaimana aturan organisasi BPPMNU Miftahul Falah, maka dengan terpaksa hal pemberhentian dengan tidak hormatpun dilakukan.

Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Ketenagaan

Faktor yang mempengaruhi manajemen diklasifikasikan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang mempengaruhi manajer di mana dalam diri manajer harus memiliki empat kriteria yaitu, keterampilan konsep, keterampilan kemanusiaan, keterampilan administratif, dan keterampilan teknik. Sedangkan faktor eksternal mikro yaitu adanya pesaing dan pelanggan. Sedangkan faktor eksternal makro terdiri dari adanya perkembangan teknologi, variabel ekonomi, lingkungan sosial kebudayaan, dan variabel politik dan hukum (Elfrianto, 2016:52)

Faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di MI NU Miftahul Falah ada dua, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu kepala madrasah telah memiliki kemampuan merancang perencanaan, memahami kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, mengadministrasi permasalahan dan mencari solusi masalah. Selain itu kemampuan komunikasi, bersosialisasi, teknik penilaian, keterbukaan dan tanggung jawab. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi manajemen adalah faktor teknologi, ekonomi, pelanggan, pesaing, hukum, dan politik.

PENUTUP

Manajemen ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus terdiri dari perencanaan pegawai, pengorganisasian melalui rekrutmen, seleksi, penempatan dan pemberian kompensasi, pengarahan melalui program pengembangan, pembinaan, pemutasian dan pemberhentian, dan pengawasan melalui supervisi pembelajaran dan penilaian kinerja.

Faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe Kudus yaitu faktor internal yaitu kepala madrasah telah memiliki kemampuan merancang perencanaan, memahami kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, mengadministrasi permasalahan dan mencari solusi masalah. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi manajemen adalah faktor teknologi, ekonomi, pelanggan, pesaing, hukum, dan politik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Z. (2002). *Profesionalisme Guru Dalam Pembelajaran*. Cendikia.
- Elfrianto. (2016). Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 46–58.
- Maralih. (2014). Peranan Supervisi Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Qathruna*, 1(1), 179–192.
<http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/qathruna/article/view/251>
- Marlina, L. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Pendidikan. *Istinbath*, 15, 123–140.

- Moleong, L. J. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Muniroh, J., & Muhyadi. (2017). Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 161–173.
- Murni. (2017). Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan. *Jurnal Intelektualita*, 5(2), 27–45.
- Nawawi, H., & Martini, M. (1996). *Penelitian Terapan*. Gadjah Mada Universitas Press.
- Nuraeni. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan. *Jurnal Idaarah*, III(36), 124–137.
- RI, D. (2002). *Al-Quran dan Terjemahnya*. Naladana.
- Rokhmaniyah. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Pendidikan yang Berkualitas di Sekolah Dasar. *DWIJACENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 1(1), 73–83.
- Siswanto. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Suarga. (2019). Tugas dan Fungsi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan. *Jurnal Idaarah*, III(36), 164–174.
- Subaidi, & Khalim, S. (2018). Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah (Studi Kasus di SMK Islam Datuk Singaraja Kerso Kedung Jepara). *Jurnal SMaRT Studi Masyarakat, Religi Dan Tradisi Volume 04 No. 02 Desember 2018*, 04(02), 221–230.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suyadi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN Delanggu*. IAIN Surakarta.
- Thoha, M. (2017). Manajemen Peningkatan Mutu Ketenagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) di Madrasah Aliyah Negeri Pamekasan. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 169–182.