

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Profil Madrasah Aliyah Miftahul Falah

##### 1. Sejarah Berdirinya Madrasah Aliyah Miftahul Falah

MA Miftahul Falah terletak di salah satu desa yaitu desa Talun di Jl. Kauman No. 1 Kecamatan Kayen Kabupaten Pati, Jawa Tengah secara geografis tempatnya cukup strategis dekat dengan wisata kuliner pemancingan di desa Talun. Mudah dijangkau dari berbagai arah. Jadi khususnya masyarakat kecamatan Kayen yang ingin memasukkan putra putrinya ke Madrasah Aliyah Miftahul Falah tidak terlalu kesulitan utamanya dalam hal transportasi.

Adapun batas letak geografisnya adalah sebagai berikut:

Sebelah Utara	: Desa Boloagung
Sebelah Selatan	: Desa Pesagi
Sebelah Barat	: Desa Bulu Cangkring
Sebelah Timur	: Desa Rogomulyo

Madrasah Aliyah Miftahul Falah adalah sebuah Madrasah Swasta yang didirikan oleh pengurus Yayasan Pendidikan Islam Asy'ariyah, salah satu lembaga Pendidikan Islam yang cukup berkembang dan terkenal di Talun, termasuk di Kabupaten Kayen. Madrasah ini berstatus swasta dibawah naungan Yayasan Pendidikan Islam Asy'ariyah dan di bawah pembinaan kementerian agama Kabupaten Pati, bersama Dinas pendidikan

Kabupaten Pati. Madrasah ini berdiri pada tahun 1995 yang diprakarsai oleh beberapa tokoh agama tokoh masyarakat, dan tokoh pendidik yang didukung oleh pemerintah setempat.

Diantara tokoh yang memprakarsai berdirinya Madrasah ini antara lain Bapak KH Abdul Jabar Ilyas (Alm) sebagai Tokoh Agama dan sebagai Ketua Yayasan Pendidikan Islam Asy'riyah, Bapak KH. Muslih Ilyas sebagai Tokoh Agama, Bapak KH Ahmad Muhadi sebagai Tokoh Agama/Pendidik, dan Bapak KH. Maswan Mu'in dan KH. Maskuli Noor. Pada awal berdirinya lokasi tempat pelaksanaan proses pembelajaran adalah berstatus gedung milik sendiri, dan gedung masih bersifat semi permanen ber dinding papan berlantaikan tanah. Namun berkat kerjasama yang baik dan kerja keras dari pengurus yayasan beserta masyarakat setempat yang peduli terhadap pendidikan, akhirnya dapat membebaskan tanah dari pemilik pertama menjadi milik sendiri (milik yayasan Pendidikan Islam Asy'riyah)<sup>26</sup>.

Dalam sejarah awal perjalanannya, Madrasah ini tergolong sudah diminati oleh masyarakat setempat dan sudah dikenal khususnya masyarakat Kecamatan Kayen karena sebagian mereka beranggapan bahwa Madrasah ini unggul di bidang pendidikan kitab (agama). Pengurus yayasan tidak kehabisan akal, bersama kepala Madrasah dan dibantu oleh beberapa elemen masyarakat berupaya untuk berbenah diri

---

<sup>26</sup> Bapak H.Muslih, Tokoh Agama/Tokoh Pendidik, *Wawancara* oleh Penulis, Tgl. 22 Juli 2017.

untuk membuktikan kepada masyarakat bahwa Madrasah Aliyah Miftahul Falah tidak bisa dipandang sebelah mata.

Dibawah kepemimpinan Erna Wahyuni, S.Pd.I. sebagai kepala Madrasah bersama segenap tenaga pendidik dan staf tata usaha dengan gencarnya memperkenalkan dan mempromosikan keberadaan Madrasah ini kepada masyarakat luas khususnya masyarakat Kecamatan Kayen dan sekitarnya, akhirnya dari tahun ke tahun memperlihatkan perkembangan yang cukup signifikan dan mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain yang ada di Kecamatan Kayen baik sekolah yang berstatus negeri maupun yang berstatus swasta, baik sekolah umum maupun sekolah yang bernuansa keagamaan. Terbukti angka penerimaan siswa baru lima tahun terakhir dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, karena animo masyarakat untuk memasukkan putra putrinya di Madrasah ini cukup tinggi karena melihat keberhasilan yang sudah dicapai oleh Madrasah ini sudah terbukti.

## **2. Visi dan Misi Madrasah Aliyah Miftahul Falah**

Madrasah Aliyah Miftahul Falah, telah dirasakan sangat besar peran dan andilnya bagi pendidikan dan pembinaan bagi generasi muda dan merupakan proses pembentukan manusia yang berkualitas, berkualitas baik dari segi intelektual maupun dari segi spiritual. Sehingga melahirkan generasi-generasi yang berkepribadian serta bertanggung jawab dengan keselarasan antara ilmu, iman dan takwa.

Adapun visi dan misi MA Miftahul Falah Kabupaten Pati sesuai sumber data yang terpampang diruang kepala Madrasah adalah sebagai berikut:

a. Visi MA Miftahul Falah

**” Terwujudnya Madrasah yang MADANI ”**

b. Indikator

1) Misi MA Mif MA (maju) :

Unggul dalam prestasi dan memiliki kualitas yang tinggi dalam penguasaan IPTEK dan IMTAQ

2) DA (damai) :

Mendambakan dan mewujudkan lingkungan pembelajaran yang kondusif dalam mengembangkan semangat bermoral dan berakhak mulia

3) NI (nilai-nili Islami)

Berpikir kreatif, inovatif dan rasional yang memiliki IPTEK dan IMTAQ berlandaskan ahlussunah wal jama'ah

c. Misi

1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara aktif.

2) Menyelenggarakan pendidikan berorientasi pada lulusan yang berkualitas, baik secara keilmuan maupun secara moral sosial.

- 3) Mengembangkan sumber daya insani yang unggul dalam bidang IPTEK dan IMTAQ melalui proses pembelajaran yang efektif dan efisien
- 4) Menumbuhkembangkan semangat keunggulan dalam Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Agama, Budaya, dan Keterampilan bagi seluruh civitas akademika
- 5) Menerapkan pembelajaran aktif inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan
- 6) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta pengetahuan siswa, khususnya dibidang IPTEK agar siswa mampu melanjutkan pendidikan pada jenjang perguruan tinggi yang berkualitas
- 7) Meningkatkan kemampuan siswa sebagai anggota masyarakat dalam mengadakan hubungan sosial budaya dan alam sekitarnya dijiwai nilai-nilai Islam ala ahlussunnah wal jama'ah.<sup>27</sup>

### **3. Tujuan Madrasah Aliyah Miftahul Falah**

Tujuan Madrasah Aliyah Miftahul Falah merupakan jabaran dari visi dan misi sekolah agar komunikatif dan diukur sebagai berikut:

- a. Unggul dalam kegiatan keagamaan dan kepedulian sekolah.
- b. Unggul dalam perolehan nilai UAN.
- c. Unggul dalam persaingan masuk ke jenjang pendidikan lebih tinggi.
- d. Unggul dalam penerapan ilmu pengetahuan.
- e. Unggul dalam lomba olah raga, kesenian, PMR dan pramuka

---

<sup>27</sup> Sumber Data: Dokumen MA Miftahul Falah, 2017.

f. Unggul dalam kebersihan dan penghijauan sekolah.<sup>28</sup>

#### 4. **Struktur Organisasi Madrasah Aliyah Miftahul Falah**

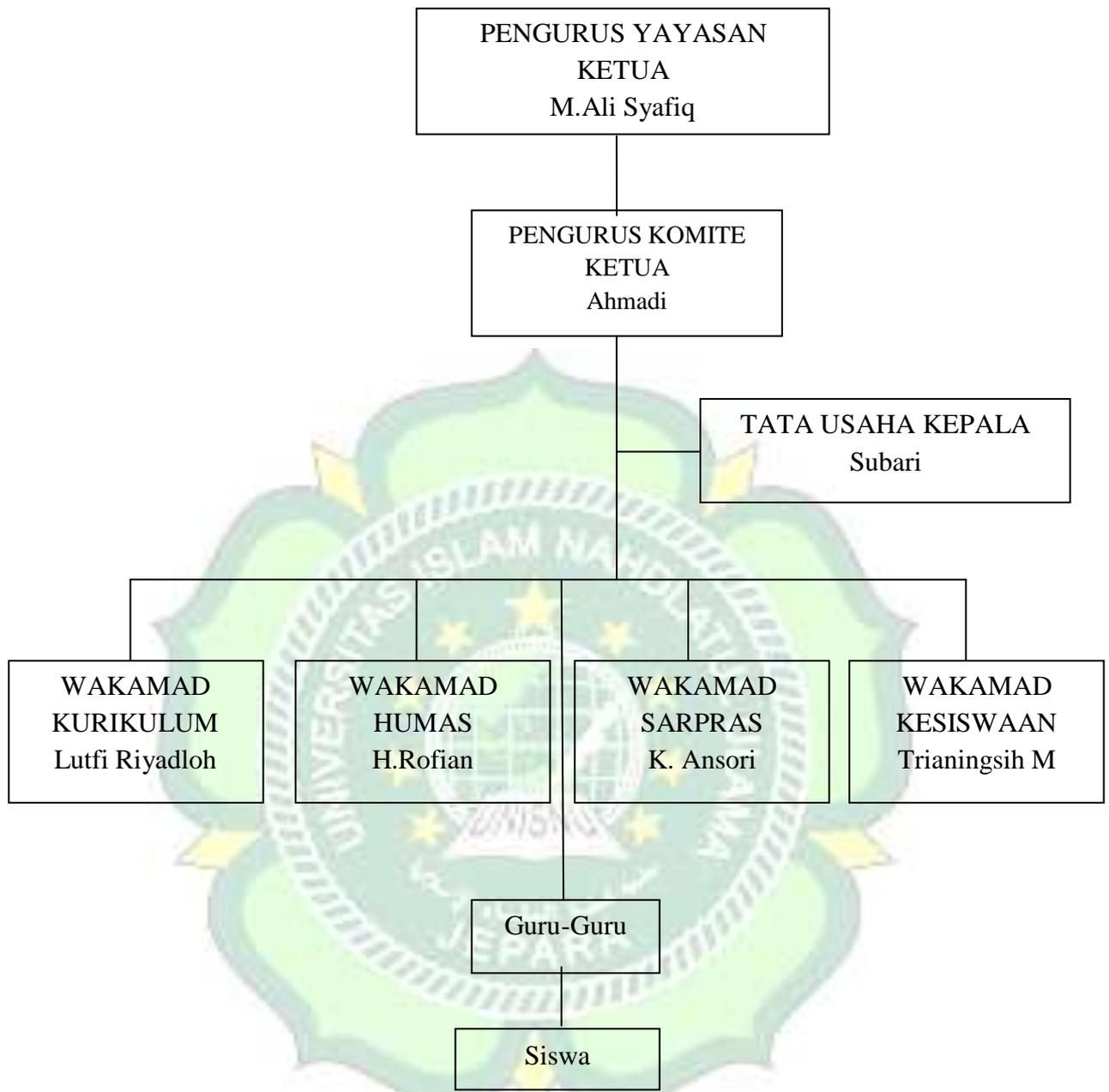
Dengan adanya struktur organisasi MA Miftahul Falah Kecamatan Kayen Kabupaten Pati, maka seluruh jajaran yang bertugas pada organisasi tersebut tergambar adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing terhadap kelancaran jalannya suatu organisasi dalam suatu lembaga pendidikan. Organisasi merupakan hal yang menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, hubungan-hubungan yang saling berkaitan dan lain-lain.

MA Miftahul Falah memiliki struktur organisasi seperti Madrasah lainnya. Adapun struktur organisasinya terdiri dari ketua yayasan, kepala Madrasah dan guru-guru, Peserta didik, staf tata usaha dan pengurus komite. Adapun ketua Yayasan Pendidikan Islam Asy'ariyah desa Talun bernama M. Ali Syafiq, Sekretaris Moh.Nurul Huda dan bendahara Sri Enil Mubarakah . Sedangkan kepala Madrasah adalah Erna Wahyuni, S.Pd.I

Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi Madrasah Aliyah Miftahul Falah, dapat dilihat pada struktur dibawah ini:

---

<sup>28</sup> Sumber Data: Dokumen MA Miftahul Falah, 2017.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi MA Miftahul Falah  
**Sumber Data:** *Dokumen MA. Miftahul Falah, 2017*

## 5. Keadaan Tenaga Pendidik dan Pegawai

Untuk mengetahui keberadaan tenaga pendidik dan staf tata usaha Madrasah Aliyah Miftahul Falah, dapat dilihat pada tabel 4.1 dan 4.2 berikut:

**Tabel 4.1**

**Daftar Jumlah Tenaga Pendidik dan Pegawai MA. Miftahul Falah  
Desa Talun Periode 2016-2017**

No	Jenis Tugas	Jumlah Personil		
		L	P	Jumlah
1	GTY	12	5	17
2	GTT	-	-	-
3	PTT	-	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>12</b>	<b>5</b>	<b>17</b>

**Tabel 4.2**

**Pembagian Tugas Tenaga Pendidik dan Staf Tata Usaha  
MA. Miftahul Falah Desa Talun Periode 2016-2017**

No	Nama Guru	Status	Jabatan	Jenis Guru
1	Erna Wahyuni, S.Pd.I	Swasta	Kepala Madrasah	Bahasa Arab
2	Lutfi Riyadloh, S.Pd	Swasta	Wakbid Kurikulum	Bhs. Inggris
3	Triyaningsih Muntamah, S.Pd	Swasta	Waka Kesiswaan	Matematika
4	Moh Rosyidi, S.Ag	Swasta	Wali Kelas	Bahasa Indonesia
5	H. Rofian	Swasta	Humas	Alfiyah
6	Yulianita Wahidah, S.Th.I	Swasta	Wali Kelas	Qur'an H Aqidah A. S K I Fiqih
7	K. Umar Syarifuddin	Swasta	Pembantu Humas	Bulughul Marom
8	K. Ansori	Swasta	Sarpras	Tafsir Jalalain / Fatkhul Mu'in
9	K.Toha Al Adib	Swasta	Pembantu Sarpras	Tuhfatut Thullab
10	Siti Musripah, S.Pd	Swasta	Wali Kelas	Sejarah / Geografi
11	Maryani, SE	Swasta	Bendahara	Ekonomi, Sosiologi SBK
12	Abdul Rokhim, S.Pd	Swasta	Staf TU	T I K / PKn
13	Ah.Munif, Chuzair, S.Pd	Swasta	Lap Komputer	PJOK

14	Habib Hasanudin, S, Pd	Swasta	Staf TU	Bahasa Asing
15	M. Aly Syafiq, S.Pd.I	Swasta	BK	Bimbingan Konseling
16	K. Ahmadi	Swasta	Komite	Komite
17	Ahmad Zainudin, S.Ag	Swasta	Anggota Komite	Pembantu Umum
18	Subari, S.Kom	Swasta	Kepala TU	Ka TU

**Sumber:** Dokumen MA. Miftahul Falah, 2017

## 6. Keadaan Peserta Didik

**Tabel 4.3**

### Jumlah Peserta Didik Enam Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Jumlah Siswa				Pendaftaran Siswa Baru		
	X	XI	XII	Jmlh	Pendaftar	Diterima	Rasio
2012/2013	38	36	41	115	38	38	100 %
2013/2014	41	38	37	116	41	41	100 %
2014/2015	43	45	39	127	43	43	100 %
2015/2016	38	42	42	120	38	38	100 %
2016/2017	38	41	36	115	38	38	100 %
2017/2018	42	41	39	122	42	42	100 %

**Sumber:** MA Miftahul Falah, 2017

## B. Hasil Penelitian

Penataan pengelolaan ketenagaan terwujud melalui pelaksanaan berbagai fungsi. Setiap fungsi mempunyai urgensi dan langkah-langkah teknis tertentu. Efektivitas pelaksanaan langkah-langkah teknis inilah yang sesungguhnya merupakan inti efektivitas pengelolaan ketenagaan. Efektivitas pengelolaan ketenagaan adalah suatu konsep generik, suatu gejala yang muncul kemudian setelah sebelumnya terjadi efektivitas pada langkah-langkah teknis yang lebih kecil. Dapat juga terjadi, kadar efektivitas setiap fungsi tidak sama, ada

kelemahan tertentu pada suatu fungsi atau langkah-langkah teknis pada fungsi tersebut, tetapi secara umum pengelolaan ketenagaan efektif. Maka untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan terinci tentang efektivitas penataan pengelolaan ketenagaan, dikemukakan terlebih dahulu fungsi-fungsi ketenagaan yang menjadi sasaran penataan sistem.

### **1. Perencanaan Manajemen Ketenagaan di MA Miftahul Falah**

Perencanaan tenaga kependidikan, atau perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi pada umumnya adalah suatu langkah awal manajemen yang memberi jaminan perolehan ketenagaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Hal ini dapat terwujud apabila perencanaan itu sendiri dibuat atas dasar asumsi dan langkah-langkah teknis yang dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya. Kualifikasi perencanaan ini menjadi penting diperhatikan oleh karena dalam kenyataan banyak rencana merupakan keinginan yang dibangun dengan tidak berpijak pada analisis yang cermat dan dukungan sumber daya yang memadai.

Pemahaman konsep perencanaan pada umumnya dan perencanaan ketenagaan pada khususnya merupakan prasyarat mutlak dalam rangka aktualisasi perencanaan. Dengan kata lain pengetahuan tentang “apa” perencanaan itu menjadi prasyarat untuk dapat menjawab “bagaimana” perencanaan itu dalam praktek.

Menurut Bu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Falah, cara perekrutan tenaga kependidikan tidak dilakukan dengan meletakkan pengumuman namun dengan melihat surat lamaran yang telah

diajukan oleh para pelamar dan disimpan di bagian tata usaha. Setelah itu mencari kualifikasi akademik yang sesuai. Misalkan membutuhkan tenaga pengajar fikih maka dicari surat pelamar yang lulusan serjana PAI kemudian ditelpon untuk mengikuti tes lisan, praktek mengajar dan tes tulis sesuai bidangnya. Pelamar yang mencapai nilai tertinggi dari hasil tes tersebut, maka dia yang lulus..<sup>29</sup>

Menurut hasil wawancara dengan Bu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Falah senantiasa berusaha meningkatkan kualitas kinerja pegawai dengan cara mengikut sertakan tenaga kependidikan pada seminar, workshop/pelatihan. Hal ini ditunjuk oleh kepala sekolah sesuai dengan bidang pelatihan masing-masing. Kepala sekolah memotivasi guru untuk mengikuti KKG dan MGMP.

Untuk lebih jelasnya ada empat langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan perencanaan ketenagaan yaitu: (1) membuat uraian pekerjaan (*job discription*) bertujuan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi misalnya jabatan yang akan diisi adalah jabatan guru dan karyawan, (2) membuat analisis pekerjaan (*job analisis*) bertujuan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas apa yang harus dilakukan, misalnya sebagai guru maka tugasnya adalah mengajar, jika sebagai petugas kebersihan tugasnya adalah menyapu ruang kelas, (3) membuat spesifikasi pekerjaan (*spesification job*) dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang akan diterima, misalnya yang dibutuhkan adalah guru fikih maka kualitas minimumnya ahli dibidang mengajar fikih, atau jika satpam

---

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan Bu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku kepala Madrasah pada (07 april 2017 pukul: 07.27 WIB)

kualitas minimunya mampu menjaga keamanan, dan (4) membuat persyaratan pekerjaan (*job recruitment*) misalkan terlebih dahulu mengisi persyaratan administratif, bagi calon guru kualifikasi akademiknya minimal strata 1, bagi satpam berbadan tinggi, kekar, dan sehat. dan minimal tamatan sekolah menengah atas sederajat.

Penjelasan yang dikemukakan di atas juga memberikan pemahaman terhadap peran perencanaan dalam manajemen tenaga kependidikan. Misalnya untuk menentukan tenaga pendidik, harus didasarkan pada tujuan lembaga yang sudah terencana sejak awal, jadi haruslah benar-benar yang profesional dan benar-benar memiliki kompetensi dan skill yang tinggi. Dan perencanaan itu, terkait dengan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang personil untuk dapat menduduki posisi tertentu, sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja bidang-bidang tertentu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Dalam hubungan dengan perencanaan sumber daya manusia, atau ketenagaan pendidikan khususnya. Kemampuan-kemampuan tersebut di atas terapkan pada sumber-sumber yang berhubungan dengan ketenagaan. Baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sumber-sumber internal mengacu kepada data ketenagaan, dinamika ketenagaan dalam organisasi jumlah dan mutu ketenagaan. Sumber-sumber eksternal mengacu kepada lembaga-lembaga penghasil tenaga kerja, pasaran kerja baik dalam jumlah, jenis dan mutu.<sup>30</sup> Dengan pengetahuan tentang sumber-sumber ini, proses perencanaan dalam arti

---

<sup>30</sup> Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia

intervensi untuk mengubah kondisi ketenagaan yang ada ke kondisi ketenagaan yang diinginkan baik dalam jumlah dan mutu dapat berjalan dengan lebih lancar.

Pengadaan tenaga kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan, dilakukan kegiatan rekrutment, yaitu suatu upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon terbaik dan tercapak. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan, dan perbuatan/praktek. Dengan memperhatikan faktor ini dapat mendukung keberhasilan dalam pelaksanaan manajemen tenaga kependidikan di Madrasah.

## **2. Pelaksanaan Manajemen Ketenagaan di MA Miftahul Falah**

Berdasarkan ungkapan Bu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Falah, dapat dipahami bahwa dalam kegiatan rekrutment ketenagaan di MA Miftahul Falah yang diterima harus memiliki tingkat kompetensi dan skill yang tinggi.<sup>31</sup> Dan pengadaan ketenagaan tenaga administrasi dan kependidikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga administrasi dan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan seleksi, melalui ujian lisan, tulisan dan perbuatan/praktek.

---

<sup>31</sup>Hasil wawancara dengan Ibu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku kepala Madrasah pada (07 april 2017 pukul: 07.27 WIB)

Mekanisme seleksinya meliputi, Seleksi persyaratan administrasi, dan psikologi. Seleksi administratif meliputi pengisian formulir yang disediakan sekolah, persyaratan sebagai lampiran surat lamaran, dan persyaratan finansial jika dipandang perlu. Seleksi Psikologi seleksi ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri serta kesanggupan calon tenaga administrasi dan kependidikan terhadap kemungkinan dalam memangku tenaga pendidik dan kependidikan yang akan diberikan kepadanya.

Pengelolaan ketenagaan dalam hal ini tenaga administrasi, mulai dari analisis kebutuhan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, penghargaan dan sanksi hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah. Untuk melaksanakan tugasnya dengan baik tenaga administrasi juga perlu diperhatikan masalah kemampuan dan kecakapannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Tugas dan fungsi staf tata usaha dalam suatu organisasi sangat berperan untuk membantu tugas dan tanggungjawab kepala Madrasah dalam mengatur dan mengelola administrasi, termasuk dalam organisasi MA Miftahul Falah. Yang bertugas untuk mengurus segala kebutuhan administrasi dalam penyelenggaraan pendidikan adalah staf tata usaha yang menyelenggarakan surat menyurat, mengatur dan mencatat, penerimaan, penyimpanan, mendokumentasikan kegiatan, mempersiapkan laporan penggunaan dan pengeluaran barang-barang, laporan pertanggung jawaban, dan mengurus neraca keuangan.

Hal ini sebagaimana apa yang diungkapkan oleh salah seorang staf tata usaha MA Miftahul Falah Subari, S.Pd. dalam suatu wawancara dengan penulis di ruang tata usaha mengatakan bahwa:

Keberadaan staf tata usaha dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan sangat dibutuhkan karena yang mengatur dan mengurus segala keperluan sekolah yang menyangkut dan berhubungan dengan pengelolaan administrasi sekolah adalah bagian tata usaha, seperti membuat laporan pertanggung jawaban sekolah/Madrasah, mempersiapkan administrasi pembelajaran, administrasi kesiswaan, dan lain-lain<sup>32</sup>.

Dari penjelasan diatas bahwa keberadaan staf tata usah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya membantu kepala Madrasah melaksanakan administrasi organisasi dapat menunjang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah/Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MA Miftahul Falah. Setelah diadakan pengangkatan baik untuk tenaga administrasi maupun pengangkatan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Miftahul Falah, maka kepala sekolah menempatkan pekerjaannya dilihat dari riwayat pendidikan yang telah dikuasainya, serta penugasan tenaga pendidik disesuaikan dengan bidang keahliannya.

Pendidikan dan pelatihan bagi guru dan karyawan baru adalah untuk menguasai pekerjaannya sedangkan bagi karyawan lama untuk meningkatkan hasil pekerjaan baik sekarang maupun di masa datang. Dan pelatihan bagi tenaga pendidik (guru) yang pernah diikuti yaitu pelatihan pembekalan administrasi terutama pengaturan tugas guru seperti RPP dan Silabus yg berhubungan dengan bahan ajar.

---

<sup>32</sup> Bapak Subari Staf Tata Usaha, *Wawancara* oleh Penulis diruang Tata Usaha, Tgl. 24 Juli 2017.

### **3. Evaluasi Manajemen Ketenagaan di MA Miftahul Falah**

Untuk mendapatkan implementasi pengelolaan ketenagaan sekolah yang efektif dan efisien di Madrasah, perlu adanya peningkatan lagi dalam koordinasi antar lembaga pemerintah maupun Madrasah, hal ini dilakukan agar tidak ada lagi perbedaan aturan yang diberikan masing-masing lembaga terhadap Madrasah. Madrasah dan lembaga pemerintah yang terkait harus mengevaluasi kembali pengelolaan manajemen ketenagaan Madrasah harus mutlak dilakukan, perlu adanya pembenahan dan perbaikan dalam pengelolaan ketenagaan yang adadi Madrasah, ini sebagai upaya memberikan capaian kinerja yang lebih maksimal lagi dari setiap aspek manajemen ketenagaan yang terdapat di Madrasah. Yang kemudian dari hasil evaluasi atau penilaian inilah kemudian diukur dan diperbandingkan serta dianalisis untuk menghasilkan strategi peningkatan pengelolaan manajemen ketenagaan Madrasah. Sekaligus bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja dari masing-masing lembaga pemerintah dan Madrasah untuk bisa menjadikan pengelolaan manajemen ketenagaan yang ada di Madrasah bisa lebih efektif lagi.

Menurut hasil wawancara dengan Bu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku Kepala Madrasah Aliyah Miftahul Falah sebagai berikut:

Di Madrasah ini kinerja sumber daya manusia selalu kita evaluasi. Evaluasi kinerja dilakukan pada tiap kali rapat dan pemantauan secara keseluruhan prilaku pribadi masing-masing civitas akademika. Terkadang saya melakukan pengawasan secara langsung atas kinerja para pendidik, selain itu dilakukan juga oleh para wakil kepala sekolah untuk mengevaluasi kinerja para pendidik tersebut, dan selanjutnya dilaporkan

kepada saya. Disini juga diberlakukan sistem rolling posisi pekerjaan supaya memberikan pengalaman dan ketrampilan yang lebih.<sup>33</sup>

Evaluasi manajemen ketenagaan merupakan bagian dari kegiatan organisasi, yang tujuannya adalah untuk menjamin bahwa seluruh rencana organisasi sudah benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Evaluasi dapat memberikan kontribusi yang bersifat efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan memberikan jaminan yang dapat diukur bahwa apa yang dilaksanakan organisasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, telah sesuai dengan apa yang ditetapkan tersebut.

### C. PEMBAHASAN

Manajemen ketenagaan adalah rangkaian kegiatan menata tentang kependidikan mulai dari merencanakan, membina, hingga pemutusan hubungan kerja agar dapat menyelenggarakan pelaksanaan pendidikan secara efektif dan efisien. Berbagai upaya peningkatan kualitas komponen sistem pendidikan ini secara keseluruhan mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan. Disadari sepenuhnya bahwa peningkatan kualitas sistem pendidikan terbukti lebih berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan adalah komponen yang bersifat *human resources*.

Masaong menjelaskan bahawa pengelolaan ketenagaan adalah aktivitas yang dilakukan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen,

---

<sup>33</sup> Hasil wawancara dengan Ibu Erna Wahyuni, S.Pd.I selaku kepala Madrasah pada (07 april 2017 pukul: 07.27 WIB)

pengembangan, hadiah dan sangsi (*reward and punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja sekolah (guru/tenaga administrasi) dapat dilakukan oleh sekolah<sup>34</sup>. Khusus menyangkut kewenangan dalam merekrut, pengelolaan administrasi dan menggaji guru masih menjadi kewenangan pemerintah. Sedangkan jika ingin menambah guru/staf untuk tenaga yayasan atau tidak tetap sekolah telah diberi kewenangan terutama bagi sekolah/Madrasah swasta.

Hasil Penelitian yang terkait tentang Perencanaan Manajemen Ketenagaan Sekolah yang didapat menunjukkan bahwa proses perencanaan guru dan pegawai yang dilakukan yaitu dibedakan menjadi dua yaitu perencanaan guru dan karyawan. Proses perencanaan guru dan pegawai yang dilakukan yaitu dengan menganalisis kebutuhan Madrasah terlebih dahulu, untuk mengetahui jumlah guru dan pegawai yang dibutuhkan oleh Madrasah. Untuk perencanaan guru dan kepala Madrasah mengkoordinasikannya pada saat pelaksanaan RAKER Madrasah.

Rekrutmen yang dilakukan untuk guru dan karyawan dilakukan oleh Madrasah seperti membuka formasi-formasi yang dibutuhkan, mengikuti proses seleksi, serta pengumuman. Sedangkan untuk guru dan karyawan dilakukan dengan cara memasukkan berkas lamaran ke Madrasah yang kemudian Madrasah menyesuaikan dengan kebutuhan/keahlian yang dibutuhkan oleh Madrasah. Adapun pembinaan dan pengembangan guru dan karyawan Madrasah yang dilakukan seperti pelatihan diktat, seminar, penataran.

Proses promosi di MA Miftahul Falah didasarkan pada hasil PPKP (Penilaian Prestasi Kerja Pegawai) yang nanti dapat diajukan untuk diposisikan

---

<sup>34</sup> Masaong, Kadim & Ansar. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Implementasi*. Gorontalo: Sentra Media

pada jabatan yang lebih tinggi. Proses mutasi bisa terjadi sesuai dengan kebutuhan. Pemberhentian guru atau karyawan di MA Miftahul Falah disebabkan oleh tiga hal: satu pengunduran diri sendiri, pemberhentian oleh pihak lembaga/yayasan dan pemberhentian dengan alasan lain-lain. Pemberhentian guru dan karyawan yang dilakukan seperti pemberhentian hormat yaitu guru dan pegawai yang sudah mencapai batas usia pensiun, meninggal dunia, serta atas keinginan/kemauan sendiri, serta pemberhentian tidak hormat yaitu melanggar peraturan yang ada. Kompensasi untuk guru dan karyawan Madrasah yang diberikan Madrasah seperti gaji Intensif dan tunjangan-tunjangan guru dan pegawai yang ada di Madrasah. Penilaian ini untuk melihat kekurangan-kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing guru dan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan terkait penerapan manajemen ketenagaan sekolah di MA Miftahul Falah menunjukkan bahwa permasalahan penting yang paling mendasar yang dalam di Madrasah saat ini, yakni pelaksanaan perencanaan dan rekrutmen pegawai yang dilakukan oleh yayasan Madrasah tidak sejalan sehingga penempatan guru dan pegawai dalam suatu jabatan yang tidak sesuai dengan kapasitasnya atau diisi orang yang bukan kompetensinya, sehingga mengakibatkan kekosongan-kekosongan tenaga ahli yang ada di Madrasah. Pembinaan dan pelatihan yang diberikan yang selalu sama juga belum mampu meningkatkan kemampuan guru dan pegawai, serta kesejahteraan pegawai yang belum terjamin, serta penilaian yang dilakukan tidak realistislah yang menyebabkan penerapan Perencanaan dan pelaksanaan manajemen ketenagaan di Madrasah belum cukup maksimal. Temuan ini senada pendapat kepala

Madrasah yang mengemukakan bahwa Kendala yang dihadapi saat ini adalah kekosongan-kekosongan tenaga ahli yang ada di Madrasah, kesejahteraan guru dan pegawai yang belum terjamin.

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada di Madrasah saat ini, seharusnya perencanaan ketenagaan yang dilakukan oleh masing-masing lembaga pemerintah daerah dan Madrasah harus dilakukan jelas dan rinci, perencanaan, harus memiliki peta kebutuhan guru dan pegawai (semacam *manpower planning*) paling tidak lima tahun ke depan. Perencanaan kebutuhan guru dan pegawai harus berdasarkan pada usulan yang diajukan oleh Madrasah kepada pemerintah daerah yang kemudian lembaga pemerintah melakukan penetapan formasi. Karena perencanaan yang hanya dilakukan dengan jangka pendek dari tahun ke tahun, sehingga tidak dapat memetakan mana kebutuhan secara menyeluruh terhadap kebutuhan guru dan pegawai baik kualifikasi pendidikan, keahlian, jumlah, distribusi menurut instansi dan kriteria- kriteria lain sesuai kebutuhan pembangunan dan visi/misi Madrasah.

Pembinaan dan pengembangan guru dan pegawai juga masih perlu ditingkatkan dengan cara Madrasah harus melakukan terobosan baru untuk program kegiatan untuk peningkatan profesionalisme guru dan karyawan yang ada di Madrasah. Hal ini juga perlu dukungan dari pemerintah daerah yang ada dilingkungan Madrasah, dengan guru maupun karyawan yang memiliki kualitas yang tinggi bisa menjamin peningkatan mutu pendidikan yang ada Madrasah. Kesejahteraan guru dan karyawan juga harus bisa lebih diperhatikan lagi, karena

hal ini bisa mempengaruhi kinerja dari masing-masing guru maupun pegawai yang ada di Madrasah.

Untuk mendapatkan implementasi pengelolaan ketenagaan Madrasah yang efektif dan efisien di Madrasah, perlu adanya peningkatan lagi dalam koordinasi antar lembaga pemerintah maupun Madrasah, hal ini dilakukan agar tidak ada lagi perbedaan aturan yang diberikan masing-masing lembaga terhadap Madrasah. Madrasah dan lembaga pemerintah yang terkait harus mengevaluasi kembali pengelolaan manajemen ketenagaan Madrasah harus mutlak dilakukan, perlu adanya pembenahan dan perbaikan dalam pengelolaan ketenagaan yang adadi Madrasah, ini sebagai upaya memberikan capaian kinerja yang lebih maksimal lagi dari setiap aspek manajemen ketenagaan yang terdapat di Madrasah. Yang kemudian dari hasil evaluasi atau penilaian inilah kemudian diukur dan diperbandingkan serta dianalisis untuk menghasilkan strategi peningkatan pengelolaan manajemen ketenagaan Madrasah. Sekaligus bertujuan untuk mendorong peningkatan kinerja dari masing-masing lembaga pemerintah dan Madrasah untuk bisa menjadikan pengelolaan manajemen ketenagaan yang ada di Madrasah bisa lebih efektif lagi.

