

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

##### 1. Sejarah Berdiri MI NU Miftahul Falah Cendono<sup>1</sup>

Madrasah Miftahul Falah berdiri sejak tanggal 20 Juni 1945, kala itu masih merupakan madrasah diniyah yang dielopori oleh KH. Mukhit dan H. Nor Salim. Hal ini didasarkan pada kenyataan keberadaan masyarakat yang membutuhkan pendidikan agama, hingga mereka berdua tergerak untuk mendirikan lembaga pendidikan agama tersebut dengan dibantu para kiyai dan donatur.

Para ulama dan tokoh yang terlibat antara lain H. Abdul Hamid, H. Abdul Manan, H. Noor Hadi, H. Nawawi Salam, H. Asyhadi, Rowi, Asnawi, Darsi dan Maskat. Setelah mereka melakukan musyawarah dan diperoleh kata sepakat akan didirikannya lembaga pendidikan, mereka terlebih dahulu meminta doa restu dan tentunya dukungan dari KH. Sholeh abah dari KH. Abdul Syukur atau kakek dari Gus Wafi sebagai pinisepuh.

Mendengar laporan KH. Mukhit yang akan mendirikan madrasah tersebut, KH. Sholeh tanpa berpikir panjang langsung menyetujuinya dan mempersilahkan menggunakan bangunan miliknya yang masih layak pakai sebagai tempat belajar. Dari sinilah nama madrasah berbasis agama di kecamatan Dawe telah terbentuk dengan nama Miftahul Falah yang artinya kunci kesuksesan dengan maksud semoga memberikan manfaat kepada para

---

<sup>1</sup> Dikutip dari Dokumen Rencana Kerja Madrasah MI NU Miftahul Falah Tahun 2018, pada tanggal 18 Juni 2019

murid sehingga kelak menjadi generasi muslim yang sukses dunia akherat, amiin.

Adalah Bapak Kasmuin selaku Kepala Desa Cendono, tepatnya tahun 1956 membebaskan lahan desa yang sebelumnya dipergunakan sebagai pasar namun sudah pindah (bekas pasar) dialih fungsikan untuk kemaslahatan Madrasah Miftahul Falah agar didirikan sebuah gedung madrasah yang pada waktu itu sebagai hak guna pakai. Seiring bertambahnya murid yang ingin menimba ilmu di madrasah, kemudian dibangunlah beberapa gedung yang layak dan dapat menampung pegiat ilmu agama itu.

Tepat pada tahun 1959 pemerintah dalam hal ini Departemen Agama RI menggalakkan program MWB (madrasah wajib belajar), yang mana menuntut pengurus madrasah membuka program baru yaitu madrasah ibidaiyah. Tak lama berselang pada tahun 1968 didirikan pula madrasah tsanawiyah setingkat sekolah menengah pertama, yang merupakan sekolah tsanawiyah kedua yang berdiri di Kecamatan Dawe setelah MTs Ibtidul Falah. Ini juga atas prakarsa KH. Abdul Syukur DZ putra KH. Sholeh al marhum. Kurang lebih 10 (sepuluh) tahun kemudian tepat tanggal 10 Juni 1987 menyusul didirikannya MA Miftahul Falah dan kemudian Raudlatul Athfal Miftahul Falah pada tahun 2000.

MI Miftahul Falah pada tahun 2004 berubah nama menjadi MI NU Miftahul Falah setelah adanya edaran penambahan identitas (nomenklatur) dari LP Maarif NU Cabang Kudus atas prakarsa Bapak Chusnan MS sebagai jati diri madrasah yang mengajarkan ajaran Islam yang berhaluan

ahlus sunnah wal jama'ah an-nahdliyah. Hal ini untuk menghindari masuknya ajaran salafi yang kian digemari masyarakat karena jargonnya kembali ke sunnah. Adapun profil MI NU Miftahul Falah pada tahun pelajaran 2018/2019 sebagai berikut :

- a. Nama Madrasah : MI NU MIFTAHUL FALAH
- b. Alamat Madrasah : Jl. Raya Muria No. 1A Km.07 Cendono Dawe

Kudus Telp. ( 0291 ) 446382 Kode Pos

559353

- c. Nomor Statistik : 111233190114
- d. NPSN : 60712310
- e. Pendidikan : Badan Pelaksana Pengelola Pendidikan  
Ma'arif Nahdlatul Ulama' (BPPPMNU)  
Miftahul Falah
- f. Ijin Operasional : 07 Januari 1978
- g. Status Madrasah : Swasta (Terakreditasi A)
- h. Status Tanah : Hak Milik
- i. Luas Tanah : 3550 M<sup>2</sup>
- j. Luas Bangunan : 1410 M<sup>2</sup>

Sebelah barat dan utara madrasah ini adalah Dukuh Kawaan Desa Cendono dan Sebelah timur dan Selatan berbatasan dengan Desa Gondang Manis Kecamatan Bae. Dengan letak geografis madrasah tersebut yang berada pada perbatasan dua kecamatan, memberikan keuntungan terhadap kuantitas murid yang tiap tahun bertambah.

## 2. Tujuan Pendidikan, Visi dan Misi MI NU Miftahul Falah<sup>2</sup>

### a. Tujuan Pendidikan

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.

Tujuan Pendidikan Dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.

### b. Visi

Dalam merumuskan visinya, MI NU Miftahul Falah Kudus sebagai lembaga pendidikan dasar yang berciri khas Islam telah mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat. MI NU Miftahul Falah Kudus juga berupaya merespon perkembangan dan tantangan internal dan eksternal madrasah, serta menjawab tantangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perkembangan informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Untuk itu MI NU Miftahul Falah Kudus ingin mewujudkan harapan tersebut melalui visinya yang mulia, yaitu :

***“Terwujudnya Peserta Didik yang Unggul dan Berprestasi, Religius ala Ahlus Sunnah Waljamaah, Disiplin, serta Peduli”***

<sup>2</sup> Dikutip dari dokumen KTSP MI NU Miftahul Falah, pada tanggal 10 Agustus 2019

c. **Misi MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe**

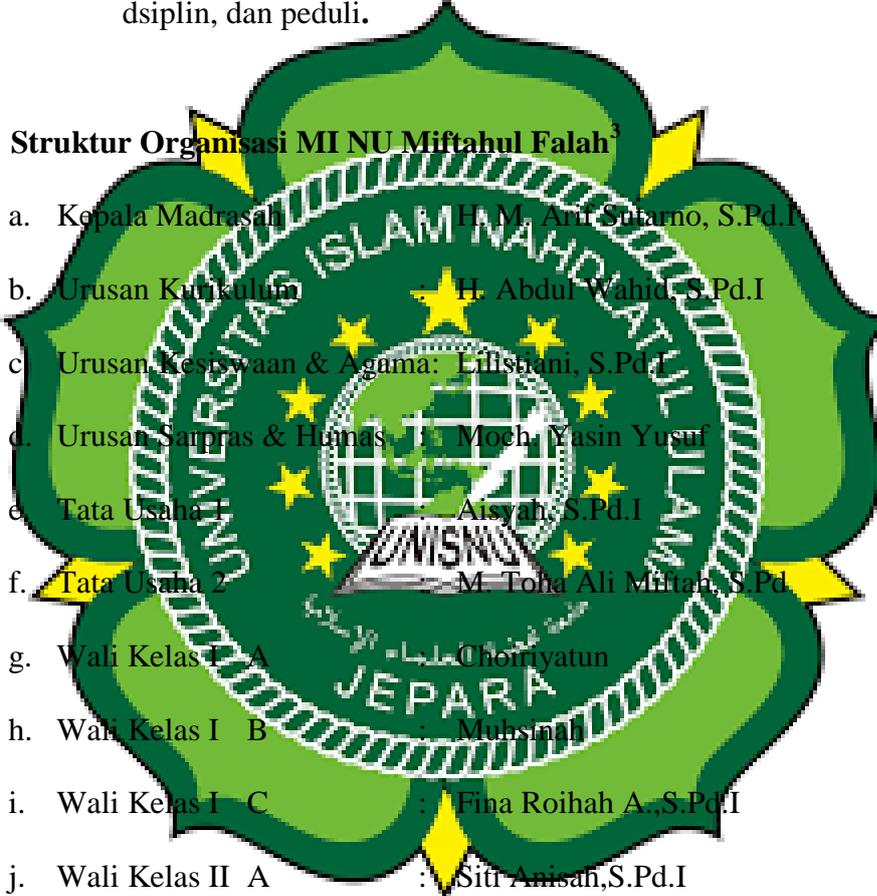
- 1) Melaksanakan pembelajaran profesional dan bermakna dengan pendekatan PAIKEM yang dapat menumbuh kembangkan potensi peserta didik secara maksimal dengan landasan *religius, disiplin, dan peduli*.
- 2) Melaksanakan program bimbingan secara efektif sehingga setiap siswa berkembang secara optimal sesuai 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 ekstra kurikuler dengan landasan nilai religius, disiplin, dan peduli.

- 8) Melaksanakan pembelajaran yang dapat mengembangkan kepedulian sosial warga madrasah dengan landasan nilai religius, disiplin, dan peduli.

### 3. Struktur Organisasi MI NU Miftahul Falah<sup>3</sup>

- 
- a. Kepala Madrasah : H. M. Ari Sutarno, S.Pd.I
  - b. Urusan Kurikulum : H. Abdul Wahid, S.Pd.I
  - c. Urusan Kesiswaan & Agama: Lilisnani, S.Pd.I
  - d. Urusan Sanpras & Humas : Moch. Yasin Yusuf
  - e. Tata Usaha 1 : Aisyah, S.Pd.I
  - f. Tata Usaha 2 : M. Toha Ali Miftah, S.Pd.I
  - g. Wali Kelas I A : Choiriyatun
  - h. Wali Kelas I B : Muhsinah
  - i. Wali Kelas I C : Fina Roihah A.,S.Pd.I
  - j. Wali Kelas II A : Siti Anisah,S.Pd.I
  - k. Wali Kelas II B : Indana Alfa Chusna,S.Pd.
  - l. Wali Kelas II C : Ahmad Mushoffal Kamal
  - m. Wali Kelas III A : Chilyati,S.Pd.I
  - n. Wali Kelas III B : Asyrofi
  - o. Wali Kelas III C : Moch. Yasin Yusuf

<sup>3</sup> Dikutip dari dokumen rapat awal tahun pelajaran 2019-2020, pada 10 Agustus 2019

- p. Wali Kelas IV A : Lilistiani,S.Pd.I
- q. Wali Kelas IV B : Mas'adah, S.Pd.I
- r. Wali Kelas V A : Muhammad Rokhishul Lathif, M.Pd.
- s. Wali Kelas V B : Rifa'i, S.Pd.I
- t. Wali Kelas VIA : Hj. Ulfah, S.Pd.I
- u. Wali Kelas VI B : Ettik Widayanti, S.Pd.I
- v. Wali Kelas VI C : Ahmad Nurul Huda, S.Pd

#### 4. Keadaan Pendidik MI NU Miftahul Falah

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah salah satu faktor terpenting dalam dunia pendidikan. Dengan adanya mereka maka kegiatan pendidikan di madrasah dapat berjalan lancar, dengan skill dan metode belajar yang mereka kuasai menjadikan pembelajarannya menyenangkan dan dapat membantu murid-murid menumbuhkembangkan kemampuan sensorik, motorik, berfikir dan lainnya. Berikut ini daftar keadaan guru (*ustaz-ustazah*) MI NU Miftahul Falah Tahun Pelajaran 2019/2020

Tabel 2. Data Guru MI NU Miftahul Falah<sup>4</sup>

NO	NAMA GURU	TEMPAT, TGL LAHIR	PENDI DIKAN	JABA TAN	STA-TUS
1	Mohammad Muqorrobin	Kudus, 09/06/1952	MA	Guru	Swasta
2	Choiriyatun	Kudus, 01/09/1956	MA	Guru	Swasta
3	Muhsinah	Kudus, 06/06/1961	MA	Guru	Swasta
4	Ali Anwar	Kudus, 10/07/1953	MA	Guru	Swasta
5	Masadah, S.Pd.I.	Kudus, 18/12/1964	S 1	Guru	Swasta
6	Chilyati, S.Pd.I.	Kudus, 22/03/1969	S 1	Guru	Swasta

<sup>4</sup> Dikutip dari Dokumen Personalia MI NU Miftahul Falah Tahun 2018/2019, tanggal 10 Agustus 2019

NO	NAMA GURU	TEMPAT, TGL LAHIR	PENDIDIKAN	JABATAN	STATUS
7	H. M. Arif Sutarno, S.Pd.I.	Kudus, 20/06/1967	S 1	Kepala	Swasta
8	H. Abdul Wahid, S.Pd.I.	Kudus, 07/02/1968	S 1	Guru	Swasta
9	Hj. Ulfah, S.Pd.I	Kudus, 09/01/1970	S 1	Guru	Swasta
10	Asyrofi	Kudus, 09/03/1963	MA	Guru	Swasta
11	Lilistiani, S.Pd.I.	Kudus, 17/05/1976	S 1	Guru	Swasta
12	Ettik Widayanti, S.Pd.I	Kudus, 18/12/1980	S 1	Guru	PNS
13	Rifai, S.Pd.I.	Kudus, 20/02/1980	S 1	Guru	Swasta
14	Mochammad Yasin Yusuf	Kudus, 05/06/1983	MA	Guru	Swasta
15	Ahmad Muehoffal Kamal	Kudus, 13/05/1990	MA	Guru	Swasta
16	Ahmad Nurul Huda S.Pd	Kudus, 05/05/1991	S 1	Guru	Swasta
17	Muhammad Rokhisul Lathif, S.Pd, M.Pd	Kudus, 30/12/1992	S 2	Guru	Swasta
18	Siti Anisah, S.Pd.I	Kudus, 17/06/1989	S 1	Guru	Swasta
19	Fina Roicha Al Miskiyah, S.Pd.I	Kudus, 25/02/1994	S 1	Guru	Swasta
20	Aisyah, S.Pd.I	Kudus, 29/03/1994	S 1	TU	Swasta
21	Muhammad Toha Ali Miffah, S.Pd	Kudus, 12/08/1992	S 1	TU	Swasta
22	Indana Alva Chusna, S.Pd	Kudus, 11/05/1996	S 1	Guru	Swasta

##### 5. Keadaan siswa MI NU Miftahul Falah<sup>5</sup>

Siswa merupakan aset madrasah yang diharapkan dapat meneruskan keilmuan dan praktiknya. Madrasah didirikan guna membekali para siswa dengan ilmu pengetahuan, nilai, moral dan akhlak. Setiap tahun madrasah selalu menerima pendaftaran murid baru dan juga meluluskan siswa tingkat akhir. Pergantian tersebut adalah wajar untuk keseimbangan. Adapun keadaan siswa MI NU Miftahul Falah sebagai berikut :

<sup>5</sup> Dikutip dari Dokumen Kesiswaan Tahun 2019/2020, pada tanggal 10 Agustus 2019

**Tabel 3.**  
**Data Siswa MI NU Miftahul Falah**  
**Tahun Pelajaran 2019/2020**

No	Kelas	Jumlah Murid			Keterangan
		L	P	Jumlah	
1	Kelas 1 A	12	11	23	
2	Kelas 1 B	12	12	24	
3	Kelas 1 C	9	14	23	
4	Kelas II A	12	14	26	
5	Kelas II B	14	12	26	
6	Kelas II C	14	13	27	
7	Kelas III A	11	14	25	
8	Kelas III B	10	15	25	
9	Kelas III C	11	14	23	
10	Kelas IV A	16	13	29	
11	Kelas IV B	12	17	29	
12	Kelas V A	19	14	33	
13	Kelas V B	20	13	33	
14	Kelas VI A	10	14	24	
15	Kelas VI B	12	14	26	
16	Kelas VI C	12	14	26	
<b>Jumlah</b>		<b>210</b>	<b>212</b>	<b>422</b>	

#### 6. Keadaan Sarana dan Prasarana MI Mifathul Falah<sup>6</sup>

Guna menunjang madrasah dalam upaya proses belajar mengajar dan kegiatan administrasi diperlukan sarana prasarana belajar agar tujuan

<sup>6</sup> Dikutip dari Pendataan Emis MI NU Miftahul Falah, 2018/2019, tanggal 10 Agustus 2019

pendidikan dapat tercapai. Berikut sarana prasarana MI NU Miftahul Falah dalam tabel.

**Tabel 4.**  
**Sarana dan Prasarana MI NU Miftahul Falah**

No	Nama Barang	Volume	Satuan	Kondisi
1	Tanah	3550	M <sup>2</sup>	Baik
2	Bangunan	2	Lokasi	Baik
3	Ruang Kepala	1	Ruang	Cukup
4	Ruang Guru	1	Ruang	Cukup
5	Ruang Kelas	6	Ruang	Baik
6	Ruang Tata Usaha	1	Ruang	Cukup
7	Ruang Perpustakaan	1	Ruang	Cukup
8	Ruang UKS	1	ruang	Cukup
9	Musholla	1	Ruang	Baik
10	Ruang Satpam/ Penjaga	2	Ruang	Baik
11	Kantin	1	Ruang	Baik
12	Ruang Gudang	1	Ruang	Baik
13	Kamar Mandi	7	Ruang	Kurang

## B. Pembahasan data

### 1. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan wawancara dan pertemuan dengan nara sumber yang berkenan diwawancarai, penulis mendapatkan banyak informasi terkait obyek penelitian. Hasil ini diperkuat dengan adanya dokumentasi dan

melihat langsung pada obyek penelitian. Wawancara yang dilakukan adakalanya melalui pertemuan formal dan non formal. Sering juga dilakukan cross cek dengan sumber lain, karena madrasah ini berada di sebuah lembaga/yayasan yang mengurus 5 (lima) satuan pendidikan meliputi; Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) program tata busana. Adapun temuan yang dapat disajikan dalam penelitian ini, terdeskripsi sebagai berikut :

**a. 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.

Perencanaan adalah hal yang mutlak dilakukan agar perjalanan organisasi lebih terarah. Perencanaan yang ditemukan pada MI NU Miftahul Falah antara lain :

1. Perencanaan Kurikulum, meliputi Dokumen Kurikulum KTSP, Kalender Pendidikan Sekolah dan Program Pembelajaran

2. Perencanaan Kesiswaan, meliputi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), Penerimaan peserta didik pindahan, Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS), Pelayanan Bimbingan dan konseling, Kegiatan ekstrakurikuler, Penghargaan peserta didik berprestasi, dan Penelusuran dan pendayagunaan alumni

3. Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

a) Perencanaan Pendidik melalui, Pemenuhan Pendidik, Pemberdayaan pendidik, Pengembangan pendidik dan Penghargaan untuk pendidik

b) Perencanaan Tenaga Kependidikan melalui, Pemenuhan Tenaga Kependidikan, Pemberdayaan Tenaga Kependidikan, Pengembangan Tenaga Kependidikan dan Penghargaan untuk Tenaga Kependidikan

4. Perencanaan Sarana dan Prasarana meliputi, Pengadaan sarana dan prasarana, Pemanfaatan sarana dan prasarana, Pemeliharaan sarana dan prasarana, Pengembangan sarana dan prasarana

5. Perencanaan Budaya dan Suasana Pembelajaran Sekolah melalui pembiasaan kegiatan Budaya Sekolah, perbaikan Suasana pembelajaran atau iklim sekolah, dan penerapan peraturan akademik atau Kode etik sekolah

6. Perencanaan Peran serta Masyarakat dan Kemitraan

7. Perencanaan pelaksanaan Akreditasi

8. Perencanaan Sistem Informasi Manajemen

## 9. Perencanaan Supervisi

## 10. Perencanaan Pembinaan Kewirausahaan

Adapun fokus penelitian ini adalah perencanaan pendidik dan tenaga kependidikan. Perlu ditekankan bahwa dalam perencanaan hal perlu dipertimbangkan adalah jumlah pegawai, keahlian yang dimiliki, tingkat pendidikan, hal yang dibutuhkan sekarang. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan kepala madrasah<sup>7</sup> ditemukan hal-hal sebagai berikut :

- a). Kepala madrasah telah melakukan tata keola dalam perencanaan pengadaan pendidik dan tenaga kependidikan sebagaimana model tabel berikut:



**Tabel 5**  
**Perencanaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**  
MI-NU Miftahul Falah Cendong<sup>8</sup>

No	Formasi dan Sasaran	Pra syarat	Jumlah	Usia & jenis Kelamin
1	Guru Kelas	Anggota NU atau Badan Otonom NU (KTA) 2. Beakhlak Mulia 3. Berijazah minimal S1 sesuai Guru Kelas 4. Sehat jasmani dan ruhani 5. Menandatangani SIK 6. Tidak sedang dalam ikatan kerja di madrasah lain.	Sesuai kelas	22 – 35 Tahun L/P

<sup>7</sup> Wawancara dengan Bapak Arif Sutarno, S.Pd.I. dan Toha Ali Miftah, S.Pd., tanggal 3 Agustus 2019 di kantor MI NU Miftahul Falah

<sup>8</sup> Dokumen Perencanaan MI NU Miftahul Falah, dikutip tanggal 3 Agustus 2019

No	Formasi dan Sasaran	Pra syarat	Jumlah	Usia & jenis Kelamin
2	Guru Matematika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggota NU atau Badan Otonom NU (KTA)</li> <li>2. Beakhlak Mulia</li> <li>3. Berijazah minimal S1 sesuai Guru Matematika</li> <li>4. Menandatangani SIK</li> <li>5. Tidak sedang dalam ikatan kerja di madrasah lain.</li> </ol>	Minimal 1 orang	22 – 45 Tahun L/P
3	Guru Olah Raga	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggota NU atau Badan Otonom NU (KTA)</li> <li>2. Beakhlak Mulia</li> <li>3. Berijazah minimal S1 sesuai Guru Olah Raga</li> <li>4. Sehat jasmani dan ruhani</li> <li>5. Menandatangani SIK</li> <li>6. Tidak sedang dalam ikatan kerja di madrasah lain.</li> </ol>	Minimal 1 orang	22 – 45 Tahun L
4	Kepala Madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guru di MI NU Miftahul Falah</li> <li>2. Berijazah minimal S1</li> <li>3. Usia maksimal 56 tahun</li> <li>4. Sehat jasmani dan ruhani</li> <li>5. Bersedia menjadi kepala</li> <li>6. Berpengalaman dalam manajerial</li> <li>7. Memiliki visi misi yang berpaham aswaja</li> <li>8. Pengalaman mengajar minimal 5 (lima)</li> </ol>	Satu orang	Maksimal 56 Tahun

No	Formasi dan Sasaran	Pra syarat	Jumlah	Usia & jenis Kelamin
		tahun		
5	Tenaga kependidikan a. TU b. Laboran c. Pustakawan d. Satpam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anggota NU atau Badan Otonom NU (KTA)</li> <li>2. Berijazah minimal SMA/ sederajat</li> <li>3. Memiliki kemampuan dibidangnya</li> <li>4. Sehat jasmani dan ruhani</li> <li>5. Berakhlakul karimah</li> <li>6. Berintegritas</li> <li>7. Bertanggungjawab</li> </ol>	Masing-masing 1 (satu)	22 – 30 Tahun a. L/P b. L/P c. L/P d. L
6	Penjaga dan tenaga kebersihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minimal berijazah SLTP/ sederajat</li> <li>2. Sehat jasmani dan ruhani</li> <li>3. Tahu bidang tugasnya</li> <li>4. Berintegritas</li> <li>5. Bertanggungjawab</li> </ol>	Masing-masing 1 (satu)	22 – 45 Tahun Laki-laki

- b). 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.
- c). Kepala madrasah dalam perencanaan selalu melibatkan pengurus madrasah karena wewenang dalam proses penarikan tenaga

pendidik maupun tenaga kependidikan ditangani langsung oleh pengurus madrasah.

d). 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.

e). Dilihat dari tabel tersebut, perencanaan yang dilakukan terdiri dari adanya kebutuhan atas pegawai tertentu, jabatan yang diemban, usia dan jenis kelamin. Sedang daftar tugas pokok dan fungsi yang dimiliki MINU Miftahul Falah sebagaimana berikut ini:

1. Kepala Madrasah memiliki tugas pokok dan fungsi;

a. Kepala Madrasah selaku leader, mempunyai tugas;

a). Menyusun perencanaan, b). Mengorganisir kegiatan,

c). Mengarahkan kegiatan, d). Mengkoordinir kegiatan,

e). Melaksanakan pengawasan, f). Melakukan evaluasi

setiap kegiatan, g). Menemukan kebijaksanaan, h).

Mengadakan rapat, i). Mengambil keputusan,

j). Mengatur proses belajar mengajar, k). Mengatur

administrasi (Kantor, Siswa, Pegawai, Perlengkapan,

Keuangan), l). Mengatur organisasi siswa, dan m).

Mengatur hubungan dengan masyarakat

b. Kepala Madrasah selaku administrator, mempunyai tugas ;

a). Perencanaan, b). Pengorganisasian, c). Pengarahan,

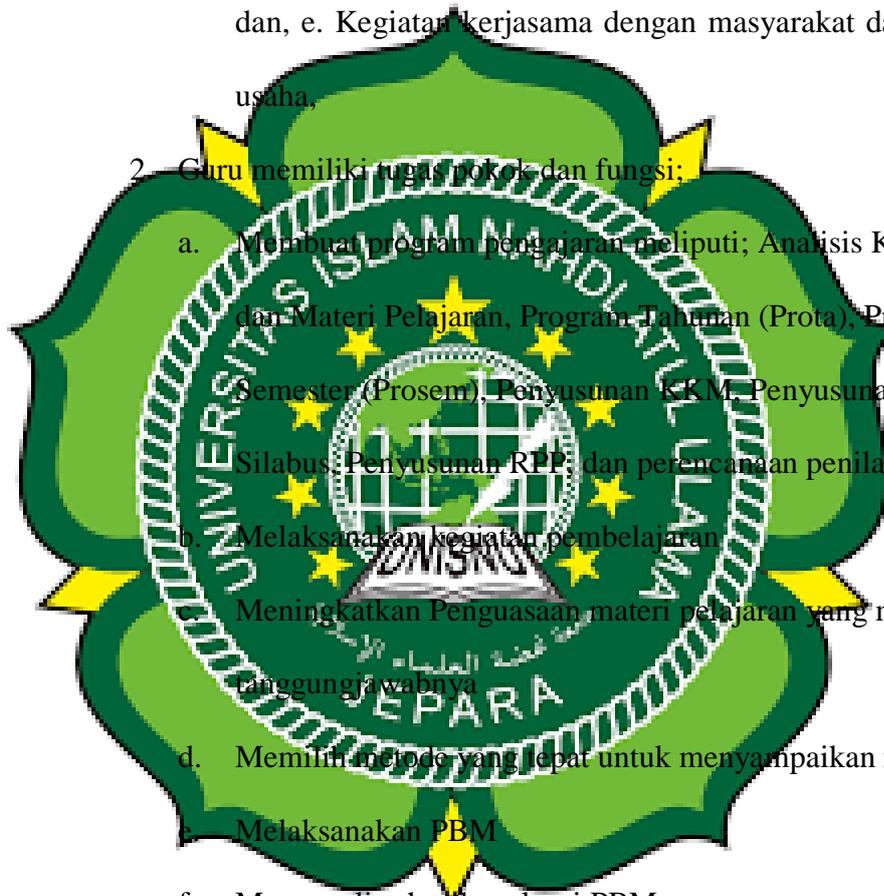
d). Pengkoordinasian, e). Pengawasan, f). Kurikulum, g).



- Kesiswaan, h). Perkantoran, i). Kepegawaian, j).  
 Perlengkapan, k). Keuangan, dan l). Perpustakaan
- c. Kepala Madrasah sebagai Supervisor, mempunyai tugas supervisi terhadap; a). Kegiatan belajar mengajar, b). Kegiatan bimbingan dan penyuluhan, c). Kegiatan ko-kurikuler dan ekstra kurikuler, d). Kegiatan ketatausahaan dan, e. Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha,

2. Guru memiliki tugas pokok dan fungsi;

- a. Membuat program pengajaran meliputi; Analisis Kaldik dan Materi Pelajaran, Program Tahunan (Prota), Program Semester (Prosem), Penyusunan KKM, Penyusunan Silabus, Penyusunan RPP, dan perencanaan penilaian
- b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran
- c. Meningkatkan Penguasaan materi pelajaran yang menjadi tanggungjawabnya
- d. Memilih metode yang tepat untuk menyampaikan materi
- e. Melaksanakan PBM
- f. Menganalisa hasil evaluasi PBM
- g. Mengadakan pemeriksaan, pemeliharaan, dan pengawasan ketertiban, keamanan, kebersihan, keindahan, dan kekeluargaan
- h. Melaksanakan kegiatan penilaian (semester/tahun)
- i. Meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran



- j. Membuat dan menyusun lembar kerja (Job Sheet)
  - k. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa.
  - l. Mengikuti perkembangan kurikulum.,
3. Tata Usaha memiliki tugas pokok dan fungsi;
- a. Menyusun program tata usaha Madrasah
  - b. Pengelolaan keuangan Madrasah
  - c. Mengatur segala sesuatu yang terkait dengan penyediaan keperluan Madrasah
  - d. Melaksanakan penyelesaian kegiatan penggajian guru/pegawai, laporan bulanan, rencana keperluan perlengkapan kantor Madrasah dan rencana belanja bulanan
  - e. Menyusun administrasi pegawai, guru dan siswa
  - f. Meng-inventaris seluruh data.
  - g. Membukukan surat keluar dan masuk
  - h. Mengajukan dan melaksanakan pangkat guru
  - i. Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha madrasah
  - j. Menyusun administrasi perlengkapan Madrasah
  - k. Menyusun dan menyajikan data / statistik Madrasah
  - l. Meningkatkan dan melaksanakan koordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, Kerindangan, keindahan, dan kekeluargaan (6K).



- m. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan pengurusan  
Ketatausahaan secara berkala
  - n. Bertanggung jawab terhadap kelancaran tugas operasional  
madrasah,
4. Pustakawan memiliki tugas pokok dan fungsi;
- a. Perencanaan program kerja perpustakaan
  - b. Pengurusan pelaksanaan perpustakaan
  - c. Perencanaan pengembangan perpustakaan
  - d. Pemeliharaan dan perbaikan buku perpustakaan
  - e. Penyimpanan buku-buku perpustakaan
  - f. Melaksanakan inventarisasi perpustakaan
  - g. Melayani pemakai perpustakaan
  - h. Mengatur dan menata perpustakaan
  - i. Menyeleksi pembelian buku
  - j. Mengusahakan pengadaan buku baru
  - k. Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan
  - l. Menjaga dan melaksanakan kegiatan keamanan,  
kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan ,
5. Laboran memiliki tugas pokok dan fungsi:
- a. Sebagai penanggung jawab atas Laboratorium
  - b. Membantu mempersiapkan ruang laboratorium
  - c. Mempersiapkan ruang laboratorium
  - d. Melakukan pemeliharaan dan penyimpanan alat-alat  
praktik



- e. Mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan praktik
- f. Mengadakan penyusunan laporan keadaan alat praktik
- g. Menerima, memeriksa dan meneliti alat-alat yang telah dikembalikan oleh guru
- h. Mengetahui kegunaan dan cara kerja setiap peralatan yang menjadi wewenang-nya
- i. Melaporkan alat rusak, hilang kepada Kepala Madrasah

- j. Menjaga dan melaksanakan kegiatan keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan dan kekeluargaan
- k. Membuka daftar skala prioritas kebutuhan untuk kelancaran praktikum,

6. Saatam memiliki tugas pokok dan fungsi,

- a. Melaksanakan tugas pengamanan Madrasah
- b. Memonitor lingkungan Madrasah sebanyak 3 (tiga) kali, yaitu (1). Setelah bel masuk dibunyikan, petugas berkeliling Madrasah untuk memastikan bahwa seluruh siswa sudah masuk kelas, 2). Setelah bel istirahat berakhir, petugas berkeliling Madrasah untuk memastikan bahwa seluruh siswa sudah masuk kelas, 3). Setelah bel pulang, petugas berkeliling Madrasah untuk terakhir kali untuk memastikan bahwa kondisi lingkungan Madrasah aman
- c. Mengawasi dan menjaga keamanan lahan parkir Madrasah
- d. Memelihara dan menjaga barang-barang milik Madrasah

- e. Bekerjasama dengan dinas terkait apabila ada masalah keamanan yang tidak dapat dilakukan secara internal atau sudah terjadi perbuatan melanggar hukum.

Dari data diatas, menunjukan bahwa madrasah MI NU Miftahul Falah telah memiliki pembagian tugas bagi pegawai yang bekerja di madrasah tersebut secara rinci.

#### b. 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.

Dari data yang penulis peroleh perekrutan yang dilakukan di MI NU Miftahul Falah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah setelah dilakukan analisis kebutuhan seorang guru atau tenaga kependidikan mengusulkan kepada pengurus madrasah untuk dilakukan perekrutan. Pergantian pendidik dan tenaga kependidikan dialakanya karena meninggal dan mengundurkan diri. Dari data yang ditemukan pemberhentian secara tidak hormat belum ditemukan di Madrasah ibtdaiyah tersebut.
2. Pengurus madrasah melakukan rapat terbatas antar pengurus bersama kepala madrasah semua tingkatan (RA, MI, MTs, MA

<sup>9</sup> Wawancara bersama Bapak Arif Sutarno tanggal 3 Agustus 2019, dan wawancara dengan Bapak H. Abdul Wahid pengurus juga pernah jadi Kepala MI NU Miftahul Falah tanggal 9 Agustus 2019, juga wawancara dengan Bapak Nur Sa'id selaku waka kurikulum MTs Miftahul Falah tanggal 20 Agustus 2019.

dan SMA) yang agenda dari rapat tersebut adalah pengisian pendidik dan atau tenaga kependidikan.

3. Kepala madrasah tiap instansi meneruskan informasi tentang pengumuman pengadaan tenaga baru secara intern dikalangan 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 administrasi, seleksi pengetahuan dan keahlian, dan praktikum (*pre-teaching*).
6. Setelah kegiatan seleksi, dilakukan pengumuman hasil seleksi kepada peserta. Adapun yang tidak diterima diucapkan terima kasih dan dapat melamar lagi jika ada lowongan.
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.

### c. Pengembangan dan Pembinaan

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 membutuhkan 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 program magang.

MI NU Miftahul Falah secara kelembagaan memberikan ruang kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualifikasinya dengan melanjutkan mengikuti program sarjana dan pasca sarjana sepanjang tidak mengganggu tugasnya di madrasah.<sup>10</sup>

Selain itu madrasah juga menyelenggarakan *in house training*, musyawarah guru mata pelajaran, kelompok kerja guru, penataran, workshop kurikulum dan diklat penyusunan RPP.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup>

Sedang tenaga kependidikan seperti tata usaha yang bekerja selain melayani guru di kantor, mereka juga dituntut untuk memahami

<sup>10</sup> Arif Sutarno, wawancara di MI NU Miftahul Falah, tanggal 10 Agustus 2019

<sup>11</sup> Arif Sutarno, wawancara di MI NU Miftahul Falah, tanggal 10 Agustus 2019

<sup>12</sup> Arif Sutarno, S.Pd.I. Abdul Wakhid, S.Pd.I, Toha Ali Miftah, S.Pd, wawancara di MI NU Miftahul Falah, tanggal 10 Agustus 2019

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.

Adapun data pendidik dan tenaga kependidikan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sebagai berikut :<sup>13</sup>

**Tabel 6.**  
**Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang mengikuti Pengembangan**

No	Nama Jabatan	Program Pengembangan yang diikuti	Tahun
1	Ari Sutarno, S.Pd.I Kepala Madrasah	1. Kuliah Jenjang S2	2017
		2. In House Training K-13	2018
		3. Bintek Aplikasi Rapot Digital	2018
		4. Bintek Subtantif Kepala Madrasah	2019
		5. Bintek Pengembangan Madrasah dan Pempes	2019
2	Masadah, S.Pd.I Guru Kelas	1. In House Training K-13	2018
		2. Bintek Aplikasi Rapot Digital	2018
		3. Workshop K-13 dan penilaian	2019
3	Chilyati, S.Pd.I Guru Kelas	1. In House Training K-13	2018
		2. Workshop K-13 dan penilaian	2019
4	H. A. Wahid, S.Pd.I. Guru Bahasa Arab	1. In House Training K-13	2018
		2. Workshop K-13 dan penilaian	2019
5	Hj. Ulfah, S.Pd.I Guru PAI	1. In House Training K-13	2018
		2. Workshop K-13 dan penilaian	2019
6	Lilistiani, S.Pd.I. Guru Kelas	1. Workshop Pengelolaan BOS	2018
		2. In House Training K-13	2018
		3. Workshop K-13 dan penilaian	2019

<sup>13</sup> Dikutip dari Dokumen Daftar Pengembangan Pendidik & Tependik MI NU Miftahul Falah 2018/2019

No	Nama Jabatan	Program Pengembangan yang diikuti	Tahun
7	Ettik Widayanti, S.Pd.I Guru Kelas	1. In House Training K-13 2. Workshop K-13 dan penilaian	2018 2019
8	Rifai, S.Pd.I. Guru Kelas	1. In House Training K-13 2. Workshop K-13 dan penilaian	2018 2019
9	A. Nurul Huda, S.Pd Guru Kelas dan OPM	1. Kuliah S2 2. Workshop K-13 dan Penilaian 3. Pengelolaan Simpatika	2018 2019 2017
10	Muhammad Rokhisul Lathif, S.Pd.I.M.Pd. Guru Kelas	1. Kuliah S2 2. In House Training K-13 3. Workshop K-13 dan Penilaian	2016 2018 2019
11	Siti Anisah, S.Pd.I Guru dan TU	1. In House Training K-13 2. Bintek Aplikasi Rapot Digital	2018 2018
12	Fina Roicha Al Miskiyah, S.Pd.I	1. In House Training K-13 2. Bintek Aplikasi Rapot Digital	2018
13	Aisyah, S.Pd.I	In House Training K-13	2018
14	M.T. Al Miftah, S.Pd Tata Usaha	1. Pengelolaan EMIS 2. In House Training K-13 3. Bintek Aplikasi Rapot Digital	2018 2018 2018

Berbagai pelatihan telah dilaksanakan, sehingga madrasah telah mampu mengelola sistem informasi karena setiap pelaporan kemadrasah 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 ataupun disdikpora kabupaten kudus. Pada hakekatnya yang terpenting adalah peningkatan mutu madrasah lewat kualitas guru yang dapat berimbas pada prestasi siswa.

#### d. 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.

Kompensai 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.

Dalam studi dokumentasi dan hasil wawancara yang dilakukan tentang kompensasi ditemukan hasil sebagai berikut<sup>14</sup> :

1. Sistem keuangan Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Falah bersumber dari Bantuan Oprasional 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

<sup>14</sup> Wawancara dengan Arif Sutarno, S.Pd.I. Abdul Wakhid, S.Pd.I, Toha Ali Miftah, S.Pd, tanggal 10 Agustus 2019

gaji, tunjangan pendidik, dan tunjangan jabatan sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 7.**

**Gaji pokok pendidik dan tenaga kependidikan**

No	Masa Kerja	Jenjang Pendidikan				
		SMP	SMA	D2/3	S1	S2
1	0 tahun – 1 tahun 11 bulan	18JP	20JP	22JP	24JP	26JP
2	2 tahun – 3 tahun 11 bulan	19JP	21JP	23JP	25JP	27JP
3	4 tahun – 5 tahun 11 bulan	20JP	22JP	24JP	26JP	28JP
4	6 tahun – 7 tahun 11 bulan	21JP	23JP	25JP	27JP	29JP
5	8 tahun – 9 tahun 11 bulan	22JP	24JP	26JP	28JP	30JP
6	10 tahun – 11 tahun 11 bulan	23JP	25JP	27JP	29JP	31JP
7	12 tahun – 13 tahun 11 bulan	24JP	26JP	28JP	30JP	32JP
8	14 tahun – 15 tahun 11 bulan	25JP	27JP	29JP	31JP	33JP
9	16 tahun – 17 tahun 11 bulan	26JP	28JP	30JP	32JP	34JP
10	18 tahun – 19 tahun 11 bulan	27JP	29JP	31JP	33JP	35JP

**Tabel 8.**

**Tunjangan Tenaga Pendidik**

No	Masa Kerja	Jenjang Pendidikan		
		DII/III	S1	S2
1	0 tahun – 1 tahun 11 bulan	22 JP	24 JP	26 JP
2	2 tahun – 3 tahun 11 bulan	23 JP	25 JP	27 JP
3	4 tahun – 5 tahun 11 bulan	24 JP	26 JP	28 JP
4	6 tahun – 7 tahun 11 bulan	25 JP	27 JP	29 JP
5	8 tahun – 9 tahun 11 bulan	26 JP	28 JP	30 JP
6	10 tahun – 11 tahun 11 bulan	27 JP	29 JP	31 JP
7	12 tahun – 13 tahun 11 bulan	28 JP	30 JP	32 JP
8	14 tahun – 15 tahun 11 bulan	29 JP	31 JP	33 JP
9	16 tahun – 17 tahun 11 bulan	30 JP	32 JP	34 JP
10	18 tahun – 19 tahun 11 bulan	31 JP	33 JP	35 JP

Tabel 9.

## Tunjangan Jabatan

No	Nama Jabatan	Besar Tunjangan	Kelebihan Jam diperhitungkan	Kewajiban Mengajar
1	Kepala Madrasah	40 JP	6 JP	6 JP
2	Koordinator	22 JP	10 JP	12 JP
3	Ka. Tata Usaha	22 JP	-	
4	Bendahara	16 JP	10 JP	18 JP
5	Ka. Pustakawan	10 JP	10 JP	18 JP
6	Ka. Laboran	10 JP	10 JP	18 JP
7	Wali kelas	4 JP	16 JP	18 JP
8	Operator	10 JP	10 JP	18 JP

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 per minggu.
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.

#### e. **Penilaian Kinerja**

Hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah konsistensi dalam kerjanya. 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 kinerjanya baik prestasi, kemampuan, dan pencapaian yang telah dilakukan. Penilaian kinerja merupakan usaha mengevaluasi pendidik dan tenaga kependidikan atas apa yang telah mereka lakukan setelah hak dan kewajibannya terpenuhi.

Setelah melakukan wawancara<sup>15</sup> dan studi dokumentasi ditemukan data bahwa :

1. Penilaian yang dilakukan di MI NU Miftahul Falah meliputi supervisi pendidikan, monitoring kegiatan, kunjungan kelas dan penilaian kinerja berkelanjutan.
2. Pelaksanaan penilaian dilaksanakan sedikitnya dua kali dalam satu semester.
3. Pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan setiap bulan september pada semester gasal, dan bulan maret pada semester genap.
4. Supervisi pendidikan yang dilakukan meliputi: supervisi administrasi perencanaan pembelajaran, supervisi proses pembelajaran dan supervisi penilaian.
5. Sedangkan indikator dalam penilaian kinerja guru dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 10. Indikator Penilaian Kinerja Guru<sup>16</sup>**

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	

<sup>15</sup> Arif Sutarno, S.Pd.I. Abdul Wakhid, S.Pd.I, Toha Ali Miftah, S.Pd, wawancara di MI NU Miftahul Falah, tanggal 10 Agustus 2019

<sup>16</sup> Dikutip dari Dokumen Penilaian Kinerja Guru MI NU Miftahul Falah Cendono 2018/2019

NO	KOMPETENSI	NILAI *)
<b>B. KEPRIBADIAN</b>		
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	
<b>C. SOSIAL</b>		
11	Bersikap inklusif, bertindak obyektif, serta tidak diskriminatif	
12	Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat	
<b>D. PROFESIONAL</b>		
13	Penguasaan materi, struktur, konsep dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu	
14	Mengembangkan keprofesionalan melalui tindakan yang reflektif	
<i>Jumlah (hasil Penilaian Kinerja Guru)</i>		

6. Para pendidik dan tenaga kependidikan merasa terpantau, sehingga dalam bekerja dapat terfokus dan menyelesaikan tugas tepat waktu, tepat sasaran, dan tepat aturan.

**f. Mutasi**

Hasil penilaian harus diindak 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.

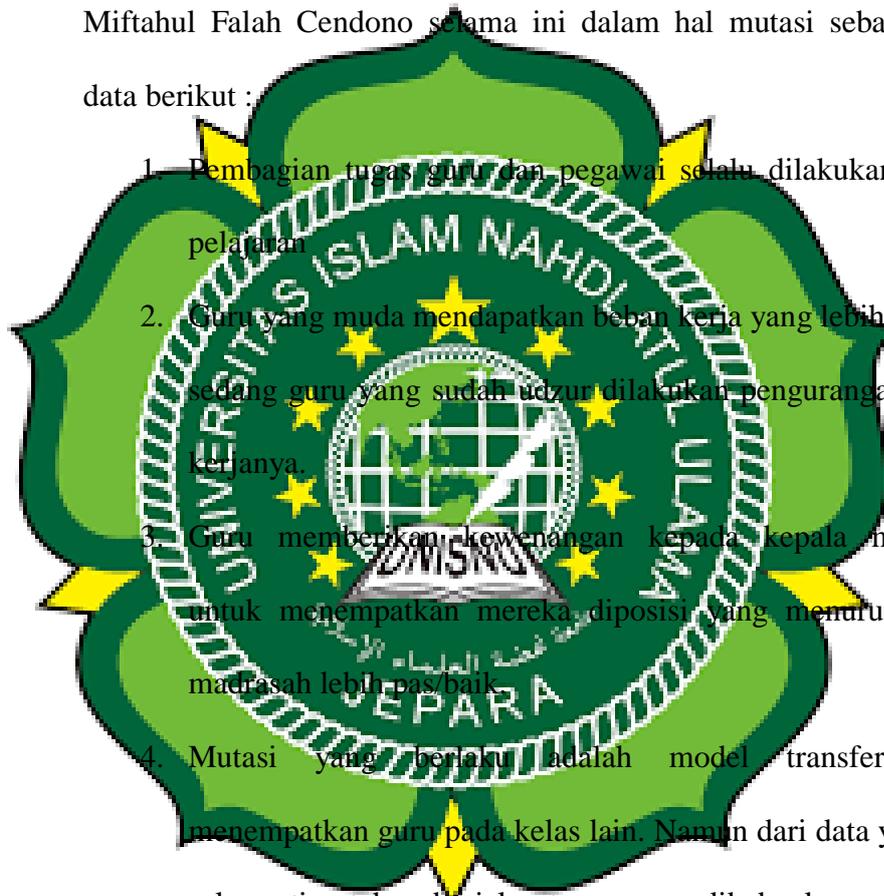
Kebijakan mutasi sepenuhnya hak prerogatif kepala madrasah.

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.

Setelah dilakukan wawancara dengan unsur guru dan pemangku kebijakan, menunjukkan bahwa Madrasah Ibtidaiyah NU Miftahul Falah Cendono selama ini dalam hal mutasi sebagaimana data berikut :

1. Pembagian tugas guru dan pegawai selalu dilakukan di awal pelajaran
2. Guru yang muda mendapatkan beban kerja yang lebih banyak, sedang guru yang sudah uzur dilakukan pengurangan beban kerjanya.
3. Guru memberikan kewenangan kepada kepala madrasah untuk menempatkan mereka diposisi yang menurut kepala madrasah lebih pas/baik
4. Mutasi yang berlaku adalah model transfer, yaitu menempatkan guru pada kelas lain. Namun dari data yang ada selama tiga tahun berjalan tugas yang dibebankan pada guru sama artinya tidak ada perubahan. Hal ini sebagai imbas implementasi kurikulum tiga belas yang memasuki paruh ke tiga.
5. Selama ini belum ada perlakuan dari pemangku kebijakan dengan menggunakan mutasi mode demosi dan sparasi.



6. Mutasi mode demosi guru dilakukan oleh pengurus jika guru melakukan pelanggaran aturan.
7. Apabila guru mengalami kekurangan jam mengajar dengan beban kerja 24 (dua puluh empat) JTM 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.

#### **g. 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, 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.<sup>17</sup> Namun jikalau ada alasan yang kuat sebagaimana aturan organisasi BPPMNU Miftahul Falah, maka dengan terpaksa hal pemberhentian dengan tidak hormatpun dilakukan.

## 2. Analisis Hasil Penelitian

### a. Perencanaan Pegawai

Kasus perencanaan pegawai yang dilaksanakan di MI NU Miftahul Falah Cendono sudah menunjukkan bahwa perencanaan pegawai sudah dibuat untuk mempermudah dalam pengambilan kebijakan. Perencanaan yang dibuat sudah mengadopsi undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005.

Undang-undang itu menyebutkan bahwa prasyarat pendidik adalah 1) sehat jasmani dan rohani; 2) berakhlak mulia; 3) berwibawa; 4) tekun dan sabar; 5) menenta peserta didik; 6) mampu mewujudkan tujuan pendidikan nasional; 7) memiliki kualifikasi akademik strata satu (S1) atau diploma empat (D4); 8) memiliki kompetensi kepribadian, sosial, pedagogik dan profesional; dan 9) memiliki sertifikat pendidik dari lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Dari semua kategori yang ditunjukkan undang-undang dan perencanaan yang dilakukan MI NU Miftahul Falah masih ada gap yaitu keharusan kepemilikan sertifikat yang dianjurkan oleh undang-undang belum dicantumkan dalam perencanaan. Dengan adanya sertifikat pendidik diharapkan wali murid atau pengguna memiliki

<sup>17</sup> Arif Sutarno, Abdul Wahid, Noor Said, wawancara tanggal 20 Agustus 2019

kepercayaan (*trust*) akan kemampuan pendidik dalam mengembangkan pendidikan yang humanis.

Namun demikian perencanaan yang dilakukan sudah sesuai dengan harapan Joseph & Raymond yaitu perencanaan pegawai di MI NU Miftahul Falah sudah menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam satu unit kerja tertentu; menentukan jenis pegawai yang dibutuhkan; menentukan jumlah pegawai yang akan dipekerjakan dalam suatu unit kerja tertentu; dan menentukan berapa jumlah pegawai yang dapat mengisi kekosongan suatu jabatan.<sup>18</sup>

#### b. Perekrutan Pegawai

Kasus perekrutan pegawai dilakukan melalui mekanisme seleksi. Seleksi dapat dilakukan melalui unsur internal dan eksternal. Secara teori rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pegawai. Dari sini diharapkan madrasah tidak kekurangan tenaga pegawai baik pendidik maupun tenaga kependidikan.

MI NU Miftahul Falah dalam proses rekrutmen yang dianut sebelumnya menggunakan sistem *Nepotism system*, yaitu memilih tenaga pendidik dan kependidikan melalui kepartaian atau satu golongan kepengurusan dengan menafikan kompetensi dan kualifikasi. Ada beberapa guru dan tenaga kependidikan yang dipilih melalui sistem kekerabatan pegawai. Hal ini tidaklah salah, namun

<sup>18</sup> Straub, Joseph T., Raymond F. Atter, 1994, *Introduction to Business*, 5th Edition. Wadsworth Publishy Company, Belmont California, hlm. 140

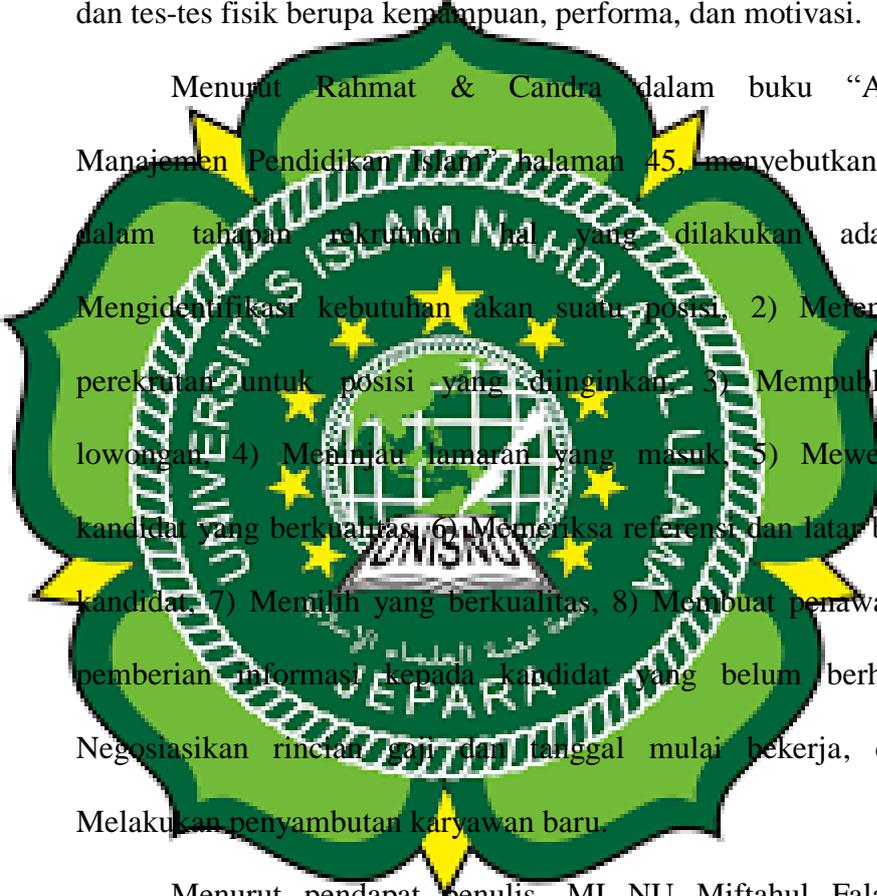
dalam aturan pendidikan disebutkan bahwa guru harus memiliki kualifikasi akademik, kompetensi dan tentunya motivasi.

Namun seiring dengan kesadaran dan perhatian pengelola madrasah, bahwa hal yang terpenting dalam pendidikan selain kecakapan pendidik dan tenaga kependidikan juga adanya kualifikasi dan kompetensi. Kualifikasi yang dimaksud adalah minimal berpendidikan Sarjana (bahasa S1) serta berkompentensi dalam kepribadian, sosial, pedagogik, profesional dan spiritual.

Hal ini mendorong para pegawai berusaha meningkatkan kualifikasinya baik dirinya bahkan anak anaknya, dengan asumsi ketika mereka sudah udzur nanti dapat digantikan oleh mereka. dengan adanya peningkatan pemahaman tersebut pihak madrasah dalam rekrutmentnya selalu menyodorkan penarikan tenaga (rekrutmen) kepada para pegawai dan utamanya pengurus dan muassis madrasah. Dengan perubahan teknik rekrutmen tersebut dapat mengubah asumsi *nepotisme system* menjadi *merit system* bersamaan dengan *employee reversal*.

Adapun rekrutmen di MI NU Miftahul Falah yang paling banyak diselesaikan dengan cara *career system* dan *achievement system*. Sistem karir dilaksanakan dengan memilih beberapa orang yang sudah bekerja di madrasah tersebut, baik yang berasal dari guru ekstra maupun guru bantu yang menjadi tenaga tata usaha. Sedangkan *achievement system* diberlakukan bagi mereka yang mengisi jabatan khusus seperti kepala madrasah dan koordinator bidang.

Walaupun demikian madrasah tetap melakukan tata cara seleksi administrasi, seleksi wawancara dan seleksi kemampuan. Seleksi dilakukan untuk menunjukkan proses keadilan, keterbukaan, tanggung jawab. Secara singkat seleksi itu sudah memenuhi unsur dan tahapannya berupa penyerahan berkas lamaran, wawancara awal, tes calon pegawai, pengecekan biodata dan referensi, wawancara lanjutan dan tes-tes fisik berupa kemampuan, performa, dan motivasi.



Menurut Rahmat & Candra dalam buku “Ayat-ayat Manajemen Pendidikan Islam” halaman 45, menyebutkan bahwa, dalam tahapan rekrutmen hal yang dilakukan adalah 1) Mengidentifikasi kebutuhan akan suatu posisi, 2) Merencanakan perekrutan untuk posisi yang diinginkan, 3) Mempublikasikan lowongan, 4) Memilih lamaran yang masuk, 5) Mewawancara kandidat yang berkualitas, 6) Memeriksa referensi dan latar belakang kandidat, 7) Memilih yang berkualitas, 8) Membuat penawaran dan pemberian informasi kepada kandidat yang belum berhasil, 9) Negosiasikan rincian gaji dan tanggal mulai bekerja, dan 10) Melakukan penyambutan karyawan baru.

Menurut pendapat penulis, MI NU Miftahul Falah telah melaksanakan sistem rekrutmen yang baik, yaitu melakukan perekrutan dan penseleksian sebagaimana tahapan yang berlaku.

### c. Pengembangan dan Pembinaan

Program pengembangan bagi pendidik dan tenaga kependidikan merupakan hal yang sangat penting. Kegiatan ini

diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Sebagaimana visi misi madrasah yang diharapkan dapat mencetak generasi unggul, maka pencetaknya dituntut untuk lebih unggul, baik dalam pengetahuan, kemampuan dan sikap. Seorang guru adalah panutan bagi yang lainnya. Seorang guru menjadi kaca benggala (tauladan), *ing ngarsa sung thuladha, ing madya mangun karso, dan tut wuri handayani*.

Sebagai usaha pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar memiliki kemampuan dan pengetahuan, maka strategi yang dapat direncanakan adalah melalui kegiatan 1) implementasi pelatihan; 2) pendidikan formal; 3) penugasan; 4) pembelajaran pribadi; 5) pemagangan; 6) coaching, mentoring, dan counseling; 7) job enrichment, dan 8) penugasan sementara.

Kasus pengembangan di MI NU Miftahul Falah, yaitu madrasah menganjurkan bagi guru yang belum memiliki kualifikasi untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan sarjana, dan memotivasi guru yang sudah berkualifikasi melanjutkan pasca sarjana selama tidak mengganggu tugas utamanya. Hal ini menurut penulis merupakan kebijakan yang perlu diapresiasi dan ditindaklanjuti. Kegiatan ini mampu membantu madrasah dalam upaya peningkatan mutu guru tanpa banyak mengeluarkan biaya tinggi.

Selain itu madrasah juga mengadakan pelatihan, baik yang dilakukan dengan diklat, workshop bahkan mengikuti program Kelompok kerja guru atau musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)

yang dilaksanakan melalui *in house training* atau istilah *on the job training* maupun kunjungan di Kantor pengawas selalu diikuti oleh guru yang bersangkutan.

Program pengembangan ini tidak hanya berlaku bagi pendidik saja namun juga berlaku bagi kepala madrasah dan tenaga tata usaha. Pada tanggal 2-6 Juli 2019, kepala madrasah juga mengikuti pendidikan dan pelatihan substantif untuk kepala madrasah yang diadakan oleh Balai Diklat Semarang, dan operator madrasah pada pelatihan pengelolaan server, pelaporan BOS online, inputing nilai rapor online atau aplikasi rapor digital (ARD), pengelolaan emis, simpatika dan lainnya.

Dari paparan tersebut, pengembangan yang dilakukan di madrasah sudah cukup baik. Namun dalam pengembangan, seharusnya dilakukan proses yang dirancang agar pengembangan yang dilaksanakan bermakna dan memiliki tujuan yang jelas. Sebagaimana petunjuk Priyono dan Marnis, pengembangan seharusnya dilakukan melalui tahapan dengan langkah-langkah sebagai berikut; 1) penentuan kebutuhan seperti peningkatan pengetahuan, teknik dan praktik mengajar, sikap serta emosi termasuk kepanitiaan dan pendanaan; 2) penentuan sasaran, yaitu sasaran diklat supaya para pegawai memiliki kemampuan dan motivasi; 3). penetapan isi program; 4). identifikasi prinsip-prinsip belajar, yaitu metode yang dilakukan; 5) pelaksanaan program, yang berkaitan dengan

dilaksanakannya program mengenai kapan, dimana, oleh siapa; dan penilaian pelaksanaan program.

#### d. Kompensasi

Kompensasi merupakan hak bagi mereka yang telah melakukan kerja. Kompensasi terkait imbal jasa sebagai gaji maupun honor. Kebijakan pemberian kompensasi harus mengikuti asas yang baku agar keadilan, kepercayaan, pertanggungjawaban dan keterbukaan. Hal ini penting agar iklim organisasi stabil dan tidak menimbulkan efek ganda. Setidaknya strategi pemberian kompensasi mengikuti enam hal yaitu berbasis kompetensi dan beban kerja, mengacu pada posisi dan jenis pekerjaan, sesuai upah minimum daerah, menimbulkan peningkatan kerja, sedapat mungkin mempertahankan pegawai yang unggul dan memperhatikan pemasukan dan pengeluaran.

Kasus di MI NU Miftahul Falah ditemukan bahwa pemberian kompensasi disesuaikan dengan beban kerja, posisi atau jabatan, dan lama pengabdian. Hal yang terkait dengan tingkat kualifikasi belum menjadi perhatian walaupun pedoman tentang pemberian kompensasi sudah disusun dengan baik. Hal ini berkaitan dengan permasalahan keuangan yang belum memadai karena madrasah masih dalam kondisi membangun kelas baru.

Untuk pemberian kompensasi di madrasah tersebut, dihitung berdasarkan beban kerja dan tunjangan jabatan dimana tiap jamnya dihitung sebesar Rp. 39.000,00 (tiga puluh sembilan ribu rupiah). Jika

diasumsikan seseorang bernama Ahmad memiliki beban kerja 40 jam tatap muka perminggu yang merupakan penjumlahan dari beban kerja dan jabatan maka ia akan menerima gaji perbulan sebesar Rp. 1.560.000,00 (satu juta lima ratus enam puluh ribu rupiah). Ini belum tunjangan sertifikasi bagi yang bersertifikasi atau inpassing bagi guru yang inpassing.

Dilihat dari nominalnya, madrasah ini sudah menerapkan gaji tinggi di madrasah se-kecamatan Dawe. Karena rata-rata madrasah mengalokasikan dana kompensasi untuk guru sebesar 50% dari dana bantuan operasional sekolah yang dihitung persiswa Rp. 800.000,00 rupiah pertahun. Jika madrasah tersebut memiliki siswa lebih sedikit maka penerimaan untuk gaji gurupun sedikit.

MI NU Miftahul Falah dengan jumlah siswa/murid sebanyak 422 siswa jika dikalikan dengan Rp. 800.000,00 pertahun, maka pemasukan pertahunnya adalah sebesar Rp. 337.600.000,00 (tiga ratus tiga puluh tujuh juta enam ratus ribu rupiah). Jika yang digunakan untuk honor guru 50% dari dana tersebut maka dana untuk gaji sebesar Rp. 168.800.000,00 ini belum termasuk infaq sebesar Rp. 60.000 perbulan. Kebanyakan dana yang dikelola oleh madrasah banyak yang dialokasikan pada pembangunan gedung baru dengan jumlah kelas 12 ruang dengan perencanaan kontruksi 3 (tiga) lantai.

Selain memberikan kompensasi, madrasah juga memberikan honor bagi guru yang melaksanakan tugas tambahan seperti pengawas ujian, pengelola BOS, pengelola sistem informasai manajemen atau

operator dengan besaran yang bervariasi. Tenaga pendidik dan kependidikannya juga telah didaftarkan pada asuransi BPJS ketenagaan untuk dapat membantu mereka jika hal buruk terjadi.

Penelitian ini hanya bisa menggambarkan beberapa hal mengenai kompensasi yang ada di MI NU Miftahul Falah karena informasi yang didapat dibatasi pada hal yang *mujmal* untuk menjaga kerahasiaan. Namun sejauh ini sistem yang digunakan sudah sangat baik. Menurut Rivai ada 3 (tiga) tahapan pada pemberian kompensasi, yaitu : 1) mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan; 2) untuk menentukan keadilan secara umum sesuai pasar kerja dilakukan dulu survey upah dan gaji; 3) menentukan harga tiap mata pekerjaan sebagai pedoman pemberian gaji dan upah yang layak sesuai keadilan internal dan eksternal.<sup>19</sup>

#### e. Penilaian Kinerja

Kinerja berhubungan dengan kinerja manusia (*human performance*) yang ditunjukkan oleh adanya kemampuan dan motivasi dimana motivasi dipengaruhi oleh sikap dan situasi sedang kemampuan didukung adanya pengetahuan dan kemampuan/keahlian.

Mangkunegara menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi. *Pertama* : Faktor individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan

<sup>19</sup> Veithzal Rivai Z., 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Grafindo Persada, hlm. 366

fisiknya (jasmaniah). Dengan integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yakni kecerdasan pikiran (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ). *Kedua* : Faktor lingkungan kerja organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier, dan fasilitas kerja yang relatif memadai.<sup>20</sup>

Kasus penilaian kinerja di MI NU Miftahul Falah telah dilaksanakan dengan tertib dan teratur. Pelaksanaannya melibatkan kepala madrasah sebagai penilai dan dimonitor langsung oleh pengawas madrasah. Penilaian kinerja menggunakan alat instrumen yang diterbitkan oleh kementerian agama yang didistribusikan oleh pengawas madrasah.

Pada proses penilaiannya, kepala madrasah memberikan pemberitahuan dan dilanjutkan sosialisasi proses penilaian

---

<sup>20</sup> Veithzal Rivai Z., 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta : Grafindo Persada, hlm. 7-13

sebelumnya. Hal ini dilakukan agar semua tenaga pendidik memahami dan mengerti tujuan penilaian dan objek penilaian. Pemberitahuan dan sosialisasi ini penting mengingat kebanyakan kesalahan yang dilakukan seseorang adalah pada persepsi dan pemahaman terhadap indikator penilaian dan teknik penilaian.

Sudah tepat kiranya penilaian kinerja meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional.

Sebagaimana amanat undang-undang bahwa guru harus memiliki kualifikasi dan kompetensi. Dalam penilaian ini yang dilakukan kepala juga sudah cukup baik dengan napak tilas dokumen yang didokumentasikan oleh guru baik program tahunan, program semester, silabus, analisis materi, rencana pelaksanaan pembelajaran, dokumen penilaian baik yang terstruktur maupun non terstruktur serta foto-foto kegiatan.

Akuntabilitas dan keterbukan penilaian dengan obyektivitas yang disesuaikan dengan bukti yang ada akan memberikan rasa ewuh pakewuh bagi guru yang dalam kinerjanya kurang baik. Proses mengukur kemampuan pegawai dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai pertanggung jawaban dari tugas dan fungsinya dengan cara membandingkan sasaran/target dengan capaian, prestasi dan kemampuannya merupakan tindakan yang harus terus menerus dilakukan, dan terbukti berjalan baik di MI NU Miftahul Falah Cendono Dawe kudos.

Selain penilaian kepala madrasah juga melakukan supervisi akademik dan administrasi. Supervisi akademik meliputi supervisi perencanaan pembelajaran, supervisi proses pembelajaran dan supervisi penilaian.

#### f. Mutasi

Menurut Hasibuan, mutasi adalah perubahan posisi/jabatan dalam pekerjaan baik horizontal maupun vertikal, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi. Mutasi ini meliputi promosi, demosi, transfer dan sparasi. Promosi adalah pemindahan seseorang ke jabatan yang lebih tinggi, demosi merupakan penurunan jabatan, transfer adalah pemindahan tempat yang lain namun setingkat, sedang sparasi adalah pemberhentian.

Kasus di MI-NU, Mitanah Palah menunjukkan bahwa iklim lingkungan madrasah sangat kondusif. Semua pegawai bekerja sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Keberadaan guru selama tiga tahun belakangan adalah tetap begitu pula tenaga kependidikannya. Hal ini karena kepala madrasah memfokuskan pada keterlibatan pendidik untuk menyukseskan implementasi kurikulum 13 atau K-13.

Adapun mutasi yang berlaku sebelumnya dan memang dilakukan adalah mutasi dengan mengajar antar kelas. Yaitu para pendidik diberikan tugas mengajar bergantian tiap tahunnya agar anak tidak bosan dan juga agar guru terbiasa mengajar kelas yang berbeda secara psikologi, perkembangan dan pertumbuhannya.

Jika memungkinkan para guru diberikan jadwal selain mengajar dengan kegiatan tambahan sesuai dengan kompetensinya dibidang ekstrakurikuler.

Dari data ini menarik untuk diperhatikan, bahwa madrasah ini sudah sangat baik dalam menjalankan mode mutasi sesuai dengan tujuan madrasah dan guna para guru memiliki kompetensi sesuai bidangnya dan tentunya profesionalitas yang diunggulkan.

#### **g. Pemberhentian**

Kegiatan mengakhiri hubungan kerja antara pengusaha dan tenaga kerja, kepala madrasah atau pengurus dengan pegawainya karena hal tertentu yang telah disepakati dalam kesepakatan kedua belah pihak dan telah mengetahui dan menyetujuinya merupakan prinsip dalam pemberhentian. Pemberhentian dilakukan sebagai upaya penyeimbangan antar pegawai agar reorganisasi terus berjalan.

Hal-hal yang dilakukan dalam pemberhentian adalah adanya kesepakatan antar kedua belah pihak berupa kesadaran dan keikhlasan yang mendorong akar kesinambungan dan hubungan baik antara keduanya kemudian. Kedua belah pihak memahami bahwa peraturan organisasi dijunjung bersama bukan karena untuk urusan pribadi akan tetapi tujuan organisasi yang lebih diutamakan.

Kasus pemberhentian di MI NU Miftahul Falah tergolong kecil. menurut data temuan pemberhentian yang dilakukan karena permohonan sendiri, meninggal dunia atau pindah tempat tinggal. Hal

ini menunjukkan bahwa pemberhentian yang dilakukan murni karena urusan pribadi bukan karena kasus negatif atau indisipliner.

Pemberian kesempatan bagi guru yang berusia tua namun masih mampu menjalankan tugas juga patut diapresiasi. Kebanyakan guru yang memasuki usia lanjut memilih mundur karena kelelahan dan tidak mampu menguasai kelas. Dalam pembelajarannya guru tua cenderung diberikan mata pelajaran muatan lokal seperti fikih salaf, tauhid salaf, nahwu, shorof dan mahfudlot.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan di MI NU

**Miftahul Falah Cendona**

Dalam kajian ini menjelaskan faktor yang mempengaruhi manajemen ketenagaan. Manajemen merupakan kegiatan teknis yang memiliki kekhususan dan keahlian dalam implementasinya. Pelaksanaan manajerial perlu diatur dengan seksama guna pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pembahasan manajemen tidak terlepas dari empat unsur, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan/atau penyelarasan dan pengawasan.

Pada pembahasan yang dilakukan penulis, manajemen ketenagaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah manajemen ketenagaan yang bersifat operasional yang meliputi perencanaan, perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, penilaian, mutasi dan pemberhentian. Maka untuk mempermudah dalam memahami manajemen yang dimaksud dapat dikelompokkan dalam tabel berikut :

Tabel 11.

## Obyek Pembahasan Manajemen Ketenagaan

No	Unsur Manajemen	Manajemen Ketenagaan yang menjadi pembahasan
1	<b>Perencanaan (planning)</b> , Penganggaran ( <i>Budgeting</i> ), Pemrograman ( <i>Programming</i> ), Pengambilan Keputusan ( <i>Decision Making</i> ), dan Peramalan ( <i>Forecasting</i> )	Perencanaan Ketenagaan
2	<b>Pengorganisasian (organizing)</b> penyusunan personalia ( <i>structuring</i> ), pembagian tugas ( <i>Assembling Resources</i> ), dan kepegawaian ( <i>Staffing</i> )	Perekrutan, Seleksi dan penempatan Kompensasi
3	<b>Pengarahan (actuating)</b> mengkoordinasi ( <i>Coordinating</i> ), mengarahkan ( <i>Directing</i> ), memerintah ( <i>Commanding</i> ), memacu ( <i>Motivating</i> ), dan memimpin ( <i>Leading</i> ) <i>motivating</i> <i>directing</i> <i>staffing</i> dan <i>leading</i>	Pengembangan dan Pembinaan
4	<b>Pengawasan/Pengendalian</b> Pemantauan ( <i>monitoring</i> ), mengevaluasi/menilai ( <i>Evaluating</i> ), dan melaporkan ( <i>Reporting</i> ).	Penilaian Kinerja dan Supervisi Mutasi Pemberhentian

Dari hasil proses penelitian yang dilakukan penulis, dapat diuraikan beberapa faktor yang mempengaruhi dalam manajemen ketenagaan di MI NU Miftahul Falah.

Faktor yang mempengaruhi manajemen diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang mempengaruhi manajer dimana dalam diri manajer harus memiliki 4 (empat) kriteria yaitu, keterampilan konsep, keterampilan kemanusiaan, keterampilan administratif dan keterampilan teknik. Sedang faktor eksternal terdiri dari eksternal mikro dan makro. Faktor eksternal mikro yaitu adanya pesaing dan pelanggan. Sedang faktor eksternal makro terdiri dari adanya perkembangan teknologi, variabel ekonomi, lingkungan sosial kebudayaan, dan variabel politik dan hukum.

a. Faktor Internal

Faktor internal atau lingkungan internal adalah faktor yang mempengaruhi pihak madrasah meliputi manajer, pegawai, dan pengurus. Faktor ini meliputi keterampilan konsep, keterampilan kemanusiaan, keterampilan administratif dan keterampilan teknik.

1). Perencanaan

Keterampilan konsep dibutuhkan dalam **perencanaan**.

Perencanaan yang baik memiliki kaidah tepat sasaran, tepat waktu, tepat pelaksanaan. Seorang perencana harus memiliki

---

<sup>21</sup> Elfrianto, 2016, "Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Lulusan", Jurnal eduTech Vol. 2 No. 2 September 2016, hlm. 52

pengetahuan yang cukup untuk dapat merumuskan sebuah perencanaan. Dalam bahasa manajemen perencanaan harus "smart" yaitu specific (memiliki kejelasan maksud dan ruang lingkup), measurable (bisa diukur tingkat keberhasilannya), achievable (selalu dapat dicapai), realistic (sesuai dengan kemampuan dan timely (ada batasan waktunya).

Perencanaan yang disusun di MI NU Miftahul Falah sudah mencerminkan Smart. Perencanaan itu sudah terdapat jabatan yang dibutuhkan, jumlahnya berapa, umur berapa, spesifikasinya, serta posisi yang diharapkan.

Kebutuhan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompeten dan memiliki kualifikasi adalah hal yang harus dipenuhi. Dalam lingkungan masyarakat sekarang telah banyak tersedia tenaga-tenaga baru yang bersaing yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kepribadian.

Dari jumlah guru sebanyak 22 orang, terdapat 14 guru (64%) yang berijazah S1 dan seorang (4%) berkualifikasi pasca sarjana. Sedang 7 orang (32%) berijazah madrasah aliyah atau ponpes. Tujuh guru ini mengajar mata pelajaran muatan lokal atau salaf dan 3 orang berumur lebih dari 60 tahun sedang sisanya lebih dari 55 tahun.

Hal ini menunjukkan usaha madrasah memiliki guru yang berkualifikasi telah terwujud. Perencanaan madrasah

selanjutnya adalah mengembangkan kualitas mereka lewat pendidikan dan pelatihan serta pembinaan agar memperoleh tenaga pendidik yang unggul.

## 2). Pengorganisasian

Kemampuan dan kepribadian kepala madrasah yang dapat mengkomunikasikan programnya serta mensosialisasikan kepada warga madrasah juga sangat mempengaruhi jalannya organisasi. Komunikasi diharapkan dapat meminimalisir akan beberapa hal yaitu: 1) kurangnya pemahaman oleh pegawai, 2) kurangnya komitmen dan manajemen, dan 3) kurangnya rasa memiliki dan dukungan oleh pegawai senior.<sup>22</sup>

Memanuslakan manusia atau keterampilan bersosialisasi diperlukan agar supaya semua elemen madrasah merasa memiliki madrasah dimana tujuan madrasah sebagai ujung tombak pendidikan dapat terwujud dan berjalan dengan optimal. Dukungan ini diharapkan mampu menggerakkan dan memotivasi mereka agar dalam menjalankan tugas bukan karena murni mencari imbalan dan takut sanksi namun ibadah lillahi ta'ala.

Hal yang dibutuhkan dalam pengorganisasian adalah keterbukaan, baik dalam tugas, teknik perekrutan, seleksi, penempatan, mutasi, maupun kompensasi yang diterima. Perekrutan menuntut agar setiap pelamar, orang yang

<sup>22</sup> Vina G. Pendit, 2012, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)", Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP UI), Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 62

membutuhkan pekerjaan dan/atau orang yang bekerja dapat mengetahui dan memahami prosesi penarikan tenaga baru, rotasi, mutasi maupun tentang kompensasi. Sedang Kompensasi mengindikasikan keterbukaan, pertanggungjawaban, terdokumentasi, dan sistematis.

Keberhasilan rekrutmen, seleksi yang dilaksanakan di MI NU Miftahul Falah dipengaruhi oleh akuntabilitas -intern organisasi- yang mengharapkan totalitas pegawai dalam berjuang di madrasah. Juga pemenuhan pendidik dan tenaga kependidikan sudah memperhatikan umur, jenis kelamin dan kesehatan. Sebagai upaya peningkatan dan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan, madrasah memberikan imbal jasa yang sebanding kepada pegawai madrasah -sesuai beban kerjanya- selalu mendapat penghargaan baik finansial maupun non finansial, langsung dan tidak langsung.

### 3). Pengarahan

Aspek skill (kemampuan), knowledge (pengetahuan) dan attitude (sikap) adalah landasan pengembangan dan pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan. Tujuannya tak lain adalah penyelarasan pegawai (*employee alignment*). Dalam organisasi atau perusahaan penyelarasan dimaksudkan bahwa kegiatan kelembagaan dibangun atas dasar kemampuan dalam melaksanakan tugas dan antar satuan kerja saling memberikan

keterkaitan. Hal ini juga berkaitan dengan keadaan mutasi baik dalam model promosi maupun transfer.

Kemampuan madrasah dalam menyelaraskan pegawai lewat pendidikan, pelatihan dan pembinaan kiranya cukup baik. Namun masih diperlukan komunikasi dan perencanaan yang matang. Kebutuhan akan pengembangan jangan menunggu program pengembangan dari kantor dinas terkait, namun kepala madrasah bersama pemengku kepentingan harus memiliki inovasi dan kreativitas untuk membentuk perencanaan pengembangan, pelaksana program, penilaian dan tindak lanjut sebagai upaya perbaikan dan menjaga kemampuan pegawai.

Pembinaan oleh kepala madrasah maupun pengurus baik yang dilakukan *on the job* maupun *off the job* harus dipertahankan.

#### 4) Pengawasan

Pengawasan disebut pula dengan pengendalian. Pengawasan berkaitan dengan Pemantauan (*monitoring*), mengevaluasi (*Evaluating*), dan melaporkan (*Reporting*).

Pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekuen baik yang bersifat material maupun spiritual. Pengawasan dilakukan agar pelaksanaan di lapangan sesuai dengan program dan mekanisme yang telah diatur. Namun gaya kepemimpinan seorang *leader* dalam mengontrol akan

mempengaruhi kualitas *controlling* tersebut.<sup>23</sup> Agar pengawasan maksimal, diperlukan supervisi pengawasan profesional kepala sekolah/madrasah harus memahami setiap persoalan yang dihadapi, sehingga pengawasan akan menjadi lebih efektif. Selain itu, seorang kepala sekolah/madrasah yang perlu dilakukannya agar berhasil dalam memberikan pengawasan profesional adalah melakukan observasi, menepatkan guru bukan sebagai bawahan, tetapi sebagai partner/mitra kerja.<sup>24</sup>

Pengawasan yang dilakukan di MI NU Miftahul Falah pada dasarnya sudah lebih dari cukup. Namun intensitasnya perlu ditambah, dengan menitik beratkan pada proses. Kegiatan pengawasan mi dapat berlangsung dengan baik karena kepala madrasah telah memiliki perencanaan supervisi yang komplit. Mulai dari nama yang disupervisi, jadwal kegiatan, target dan tindak lanjut.

Penilaian kerja adalah usaha memberikan penilaian dengan apa yang dilaksanakan, prestasi yang diperoleh dan kemampuan kerja. Penilaian diharapkan dapat menggambarkan tentang keterampilan, motif, karakteristik kepribadian, dan

<sup>23</sup> Vina G. Pendi, 2012, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)", Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP UI), Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 274

<sup>24</sup> Suhardan, Dadang. 2010. *Supervisi Profesional: Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta, hlm. 220

atribut lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja, sekaligus dapat membedakan kinerja buruk, rata-rata dan istimewa.<sup>25</sup>

Bentuk kepengawasan yang bermanfaat adalah kemampuan kepala madrasah dalam melakukan proses penilaian dilaksanakan dengan kaidah peningkatan bukan sekadar formalitas. Peningkatan disini dapat berupa perbaikan, perubahan prilaku, eksplorasi, intensitas, pemahaman teori dan teknik serta sikap menerima penilaian.

Pengawasan yang dilakukan telah memberikan bukti adanya perbaikan walaupun belum signifikan. Data ini dapat dilihat dari data hasil belajar akhir madrasah atau ujian madrasah belum mampu menempatkan peserta didiknya ditingkatan 5 (lima) besar.

Mutasi dan pemberhentian merupakan imbas dari hasil penilaian. Selama kurun tiga tahun ini madrasah tidak melakukan kegiatan mutasi dan pemberhentian baik yang dilakukan melalui jalan terhormat seperti ijin mengundurkan diri maupun tidak terhormat misal indisipliner.

Mutasi tidak dilakukan karena madrasah masih berfokus pada proses implementasi kurikulum tiga belas yang dicanangkan pemerintah sejak tahun 2017.

---

<sup>25</sup> Vina G. Pendit, 2012, "*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)*", Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP UI), Jakarta: Universitas Indonesia, hlm. 170-173

b. Faktor Eksternal

Pelaksanaan manajemen ketenagaan di Madrasah Ibtidaiyah Nahdlatul Ulama' Miftahul Falah sedikit banyak terpengaruh faktor eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi adalah Faktor ekonomi, politik, hukum, pelanggan, pesaing, dan teknologi.

**Tabel. 12**  
**Pengaruh Faktor Eksternal terhadap Manajemen Ketenagaan**  
**di MI NU Miftahul Falah**

Faktor	Implikasi	Pengaruh
Faktor Pelanggan	Munculnya SDIT menjadikan kuantitas siswa menurun sehingga mengakibatkan pengurangan kelas.  Kurikulum yang digunakan sama dengan kurikulum madrasah ibtidaiyah bahkan ada kegiatan tambahan	Tidak terlalu banyak mempengaruhi, setiap tahun penerimaan siswa baru tetap sesuai target. Telah dibuatkan kelas baru.  Menjadi acuan madrasah untuk lebih giat dalam pembelajaran dan peningkatan kualitas belajar
Faktor Pesaing	Banyaknya bermunculan SDIT yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai.  Banyak tenaga pendidik dan kependidikan yang memilih ke madrasah/sekolah	Tidak banyak mempengaruhi, sarana dan prasarana madrasah sudah mencukupi. Telah dianggarkan sarpras baru  Madrasah dalam rekrutmen cenderung menggunakan nepotism system yang

Faktor	Implikasi	Pengaruh
	yang mapan	moderat
Faktor Ekonomi	menjadikan banyaknya serapan tenaga yang tinggi	Tidak mempengaruhi, tenaga pendidik dan kependidikan tidak mengalami penambahan dan pengurangan, hanya sebatas mutasi normal.
Faktor Politik	sistem pemerintahan yang kondusif mendukung adanya keamanan dan terhindar dari kekacauan	Kondisi politik sangat setabil sehingga keamanan dan stabilitas terjaga
Faktor Hukum	banyaknya peraturan yang mensyaratkan beberapa aturan yang harus dipenuhi, madrasah termasuk aturan kualifikasi, sertifikasi, UU Sisdiknas, UU Guru dan Dosen, aturan keuangan, aturan mutasi, pemberhentian dan lainnya.	Sangat mempengaruhi, tenaga pendidik dan kependidikan membutuhkan pegawai yang berkompentensi, berkualifikasi tertentu dan bersertifikasi Urahan atau imbal jasa sesuai UMR Mutasi Pemberhentian
Faktor Teknologi	Menyebabkan semua hal yang berkaitan dengan administrasi, proses pembelajaran diselesaikan secara online, membutuhkan kemampuan baru ( <i>devlopment</i> ), tenaga baru	Sangat berpengaruh pada : 1. Sistem perencanaan, 2. Rekrutmen, 3. Pengembangan, terutama memasuki industri 4.0 (kemunculan super komputer, robot pintar, kendaraan nir awak, editing

Faktor	Implikasi	Pengaruh
		genetik dan perkembangan neuroteknologi) disamping itu munculnya pelaporan serba online, absensi elektronik dan lainnya 4. Penilaian Kinerja dilaporkan secara online lewat simpatika 5. Mutasi dan pemberhentian dilakukan secara online

Dari tabel tersebut dapat dipahami, bahwa faktor teknologi nantinya dapat mempengaruhi secara cepat berbagai dimensi. Seorang manajer yang dapat mengikuti zamannya yang akan mampu bersaing dan dapat mengelola perubahan itu menuju perubahan dan manajemen yang berdaya saing lagi kuat.

Dalam sebuah hadis disebutkan apabila sebuah perkara diberikan kepada mereka yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya. Maka tak salah salah satu hadis juga menerangkan anjuran “didiklah generasimu dengan kompetensi sesuai zamannya”. Ini sangat nyata dan bila didiamkan kita kehilangan momentum itu. Imam Syafi’i ra. dalam *diwannya* bersabda “bertakbirlah empat kali kepada kematianmu, jika engkau rela dengan kemalasanmu (kebodohanmu)”.

### C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan dengan mengacu pada prosedur ilmiah, namun masih banyak pembahasan yang belum terselesaikan. Hal ini karena penulis adalah seseorang yang banyak memiliki keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini setidaknya ada tiga, yaitu :

#### 1. Keterbatasan waktu

Penelitian yang dilakukan penulis tentang manajemen ketenagaan banyak menyita waktu, mulai dari proses perencanaan, penulisan proposal, mencari referensi, penentuan referensi baik yang cetak maupun daring, penulisan tesis, meneliti keakuratan data, analisis data dan pembimbingan.

#### 2. Keterbatasan pembahasan materi

Konten manajemen ketenagaan setelah penulis melakukan penulisan tidak hanya terbatas pada pembahasan perencanaan, rekrutmen, pengembangan, kompensasi, penilaian, mutasi dan pemberhentian. Namun masih banyak pembahasan yang dapat dilakukan lebih mendalam. Diantaranya hal terkait motivasi, integrasi dan aspek lainnya. Begitu pula dalam memahami faktor yang mempengaruhinya tidak hanya terbatas terhadap yang sudah penulis kaji.

#### 3. Keterbatasan pustaka

Pustaka sebagaimana aturan pihak universitas menyarankan bahwa sumber teori dari buku sebanyak 100 buah, yang terdiri dari buku sumber 80%, jurnal ilmiah 20% yang terbit 10 tahun terakhir. Karya tersebut diantaranya 3 buku berbahasa Inggris, 3 buku berbahasa Arab yang bukan

kamus, bukan tafsir, dan bukan Alqur'an dan hadis, sedang untuk buku pendidikan menggunakan setelah tahun 2003.

Ketentuan ini belum dapat penulis penuhi, namun dari sumber yang dikumpulkan kiranya sudah mencukupi. Hanya memohon kepada Alloh swt. semoga karya ini bermanfaat. Amin.

