

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum MA NU Banat Kudus

1. Sejarah Berdirinya

Madrasah Aliyah NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan di Kudus yang seluruh peserta didiknya adalah perempuan. Keberadaan madrasah Aliyah NU Banat Kudus sebagai upaya mewujudkan cita-cita para pendirinya yang ingin mengangkat derajat perempuan melalui pendidikan sehingga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik perempuan yang memiliki intelektual dan akhlakul karimah sesuai dengan ajaran agama Islam Ahlussunnah Wal Jama'ah.

Sejarah Madrasah Aliyah NU Banat Kudus dimulai pada tahun 1940 oleh seorang Kyai muda bernama Kyai Da'in Amin Sa'id (adik kandung ke-2 dari 12 bersaudara Hadrotus Syaikh KH. Arwani Amin) dan dibantu oleh KH. Ahdlori Utsman (Wakil ketua), H. Zaunuri Noor Rohmad (penulis), H. Noor Dahlan (bendahara), dan Rodli Millah (pembantu) yang bergabung dalam pengurus Madrasah Banat memprakarsai pendirian TK Banat NU Kudus. Dua belas tahun kemudian yaitu pada tahun 1952 berdiri MI NU Banat dilanjutkan dengan pendirian MTs Banat NU Kudus pada tahun 1957. Tanggal 3 Januari 1971 dengan

berdasarkan piagam nomor LK/3.c/08/Pgm.MAS 1978 berdiri Madrasah Aliyah Banat NU Kudus dengan jumlah peserta didik 7 anak.¹³⁰

Berdasarkan kepengurusan Yayasan Pendidikan Banat perkembangan Madrasah dari tahun ke tahun cukup berkembang baik, diminati oleh masyarakat dengan tamatan yang bisa diterima di masyarakat, Perguruan Tinggi (PT) Negeri maupun Swasta, Perguruan Tinggi Agama Islam maupun umum sempat diisi oleh alumni Madrasah Banat Kudus.

Perkembangan zaman berjalan sesuai dengan kondisi dan alur umat. Tahun 2002 lembaga-lembaga yang dikelola oleh yayasan-yayasan warga NU bersiap diri untuk menyatu dalam perkumpulan jam'iyah NU yang oleh PBNU penggabungannya didelegasikan kepada Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama' (PCNU) dengan SK PCNU Kudus Nomor : PC.11.07/362/SK/XII/2002 tertanggal 16 Desember 2002, dengan demikian Yayasan Pendidikan Banat Nomor 45/81 secara resmi menjadi Badan Pelaksana Pendidikan ma'arif NU (BPPMNU) Banat.¹³¹

Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama RI No. 371 tahun 1993 tentang Madrasah Aliyah Keagamaan, maka pada tahun 1994 MA NU Banat Kudus membuka Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK). Sesuai dengan persyaratan MAK yang harus menyediakan asrama (*boarding*

¹³⁰ Data dokumentasi buku *Selayang Pandang Pendidikan MA NU Banat Kudus*, Hlm. 1-2 dikutip pada 17 Januari 2019, Pukul 09.00 WIB

¹³¹ Data dokumentasi buku *Selayang Pandang Pendidikan MA NU Banat Kudus*, Hlm. 1-2 dikutip pada 17 Januari 2019, Pukul 09.00 WIB

school) maka hanya mampu menerima peserta didik untuk satu ruang pada setiap tahunnya.

Sejak munculnya Undang-undang Sisdiknas Tahun 2003 yang memberikan angin segar untuk pembangunan Madrasah, MA NU Banat Kudus berdiri dengan mengusung beberapa keunggulan, diantaranya adalah dengan mengadakan “kelas unggulan” atau *The Best Quality Class*, yaitu kelas yang diperuntukkan bagi peserta didik yang mampu memenuhi persyaratan kualifikasi. Terdapat beberapa hal yang melandasi didirikannya kelas unggulan, antara lain; a) Undang-undang Sisdiknas No.20 tahun 2003., b) aturan pendidikan yang memberikan kesempatan Kepala Madrasah Swasta untuk mengembangkan program pendidikannya., c) munculnya gagasan Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI).¹³²

Pada tahun pelajaran 2009/2010 tepatnya tanggal 13 Juli 2009 MA NU Banat Kudus membuka program unggulan dengan kelas khusus. Program kelas unggulan ini diresmikan oleh Ketua Umum PBNU Bapak Prof. Dr. KH. Said Agil Siroj, Lc, MA. Pada tanggal 17 Juli 2010. Program unggulan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan diri sebagai cikal bakal Rintisan Madrasah Bertaraf Internasional (RMBI) agar menjadi madrasah yang unggul.

¹³² Data dokumentasi buku *Selayang Pandang Pendidikan MA NU Banat Kudus*, Hlm. 2-3 dikutip pada 17 Januari 2019, Pukul 09.00 WIB

Kemudian pada tahun pelajaran 2009/2010 baru dibuka 1 kelas untuk kelas unggulan dengan jumlah 31 peserta didik yang semuanya menjadi santri PPYUR (Pondok Pesantren Yanabiul Ulum Warramah). Peserta didik untuk kelas khusus tersebut diambil 40 besar dari hasil seleksi penerimaan peserta didik baru pada tahun tersebut. Kemudian peningkatan terjadi pada tahun-tahun berikutnya. Pada tahun pelajaran 2010/2011 telah dibuka 2 kelas untuk kelas khusus (program unggulan) dengan jumlah 70 peserta didik. Selanjutnya pada tahun pelajaran 2012/2013 dibuka 2 kelas lagi dengan jumlah 71 peserta didik dan pada tahun 2014/2015 dibuka kelas unggulan program keagamaan 1 kelas, dan unggulan IPA 1 kelas.¹³³

MA NU Banat Kudus tidak hanya memiliki keunggulan dalam hal adanya *The Best Quality Class*, kelas unggulan yang diperuntukkan bagi peserta didik yang mampu memenuhi kualifikasi, tetapi juga adanya program *tahassus* yang mengadopsi beberapa mata pelajaran pesantren.

2. Visi, Misi dan Tujuan

MA NU Banat Kudus merupakan salah satu lembaga pendidikan yang seluruh peserta didiknya adalah perempuan. Keberadaannya yang merupakan upaya untuk mewujudkan cita-cita para pendirinya yang ingin mengangkat derajat perempuan melalui lembaga pendidikan sehingga menghasilkan tenaga-tenaga pendidik perempuan

¹³³ Data dokumentasi buku *Selayang Pandang Pendidikan MA NU Banat Kudus*, Hlm. 1-2 dikutip pada 17 Januari 2019, Pukul 09.00 WIB

yang memiliki intelektual dan akhlakul karimah sesuai dengan ajaran Islam Ahlussunnah Waljama'ah, maka MA NU Banat Kudus menjadi salah satu madrasah terfavorit di wilayah Kudus.

Kemasyhurannya telah diketahui hingga berbagai daerah di luar Kudus. Berangkat dari niat awal didirikannya MA NU Banat Kudus, maka madrasah ini merancang beberapa visi misinya sebagai lembaga pendidikan yang berorientasi nilai-nilai ke-Islaman ala Ahlussunnah Waljama'ah yang kental dan tidak serta merta meninggalkan jati dirinya. Adapun visi, mksi dan tujuan dari MA NU Banat Kudus adalah sebagai berikut;

Visi : “Terwujudnya madrasah putri sebagai pusat keunggulan yang mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM yang berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK yang Islami dan Sunny”.

Misi : “Menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi kualitas, baik akademik, moral maupun sosial sehingga mampu menyiapkan dan mengembangkan SDM berkualitas di bidang IMTAQ dan IPTEK dalam rangka mewujudkan baldatun toyyibatun warobbun ghofur”.

Selain merumuskan visi dan misi madrasah, MA NU Banat Kudus juga merumuskan beberapa tujuan didirikannya madrasah tersebut. Adapun tujuan madrasah diantaranya adalah sebagai berikut; a) mampu memahami ilmu agama dan umum. b) mampu mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dalam kehidupan sehari-hari. c) memiliki ilmu keterampilan

sebagai bekal hidup di masyarakat. d) mampu berkomunikasi sosial dengan bahasa asing praktis (bahasa arab dan bahasa inggris). e) mampu memahami ilmu-ilmu yang dibutuhkan untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi.¹³⁴

3. Letak Geografis

MA NU Banat Kudus merupakan salah satu Madrasah Aliyah (MA) yang berlokasi di jalan KHM. Arwani Amin Kajen Krandon Kudus, kurang lebih berjarak sejauh 1,5 km dari pusat kota. Kota kretek sendiri terletak sekitar 52 km sebelah timur kota Jepara dan sekitar 25 km sebelah barat kota Pati. MA NU Banat Kudus dibatasi dengan penduduk di sebelah utara, selatan dan barat, serta SMK NU Banat Kudus di sebelah timur.

Lokasi yang sangat strategis ini menjadikan MA NU Banat Kudus sangat nyaman dan ideal untuk melaksanakan sebuah kegiatan pendidikan. Lokasinya yang masih dijangkau dan berada di dekat dengan perumahan penduduk dan pesantren menjadikan madrasah ini mendapatkan dukungan penuh dari warga sekitar dalam segala bentuk kegiatannya.¹³⁵

¹³⁴ Data dokumentasi Profil MA NU Banat Kudus, dikutip pada 20 Januari 2019 Pukul 08.25 WIB

¹³⁵ Data Observasi Letak Geografis MA NU Banat Kudus, Hasil Observasi pada 18 Januari 2019 Pukul 08.00 WIB

4. Struktur Organisasi

Untuk mengendalikan seluruh dinamika pendidikan di MA NU Banat Kudus perlu adanya penekanan terhadap tujuan melalui struktur organisasi sekolah yang berdasar pada upaya efektifitas posisi dan fungsi, sehingga tidak membutuhkan banyak personil structural yang justru bias dalam fungsi.

Konstruksi personalia yang menduduki struktur pada organisasi di MA NU Banat Kudus terbagi dalam lima level struktur dan disusun berdasarkan kompetensi dan kontekstualisasi kebutuhan personal. Pada level pertama, ketua yayasan (BPPMNU Banat) yang berfungsi sebagai tim pengawas dan share holder yang memiliki fungsi control atas kebijakan yang ditetapkan sekolah dan memiliki posisi paling tinggi. Pada level kedua kepala madrasah sebagai leader dan manajer sekaligus berfungsi sebagai decision maker. Memiliki posisi sejajar dengan komite madrasah yang mana komite madrasah ini berfungsi sebagai katalisator masyarakat dan konsumen pendidikan.

Pada level ketiga, diduduki oleh Wakil Manajemen Mutu (WMM) yakni orang yang bertanggungjawab terhadap implementasi ISO 9001: 2008 di MA NU Banat, baik secara internal maupun eksternal, di mana fungsi level kedua dan ketiga, ditopang oleh sistem kerja pada bidang ketatausahaan dan koordinator BK. Pada level keempat diduduki wakil kepala pada empat bidang, yakni kurikulum, kesiswaan, sarpras dan humas/agama, yang berfungsi secara operasional mengimplementasi

setiap tugas kepala pada bidang-bidang tersebut. Level terakhir adalah diduduki wali kelas dan guru, sebagai garda depan pendidikan di MA NU Banat Kudus.¹³⁶

5. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan MA NU Banat

Keberhasilan dalam dunia pendidikan tidak lepas dari peran serta para tenaga pendidik yang telah berjuang keras untuk membina dan membimbing para peserta didik agar mampu menjadi peserta didik yang berkualitas dan berprestasi. Dalam proses belajar mengajar, guru merupakan faktor utama yang memiliki peran yang sangat penting sebagai implementator sekaigus transformator yang bertugas menanamkan nilai-nilai pengetahuan, skill dan akhlak melalui pembelajaran. Oleh karena itu, menjadi orientasi utama di MA NU Banat, bahwa kualifikasi dan kompetensi staf pengajar yang baik dan professional menjadi pertimbangan. Disisi lain, latar belakang pendidikan juga sangat menjadi pertimbangan, dalam kerangka mewujudkan pendidikan yang berkuaitas.

Berdasarkan konteks tersebut, di MA NU banat Kudus memiliki 58 tenaga pendidik yang terdiri dari 42 pendidik perempuan dan 16 pendidik laki-laki. Ditambah 5 pendidik khusus bimbingan konseling. Kemudian berdasarkan kualifikasi akademik tenaga pendidik dan kependidikan MA NU Banat telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan karena dengan 63 pendidik tersebut 96,36% atau 53

¹³⁶ Data dokumentasi Profil MA NU Banat Kudus, dikutip pada 20 Januari 2019 Pukul 08.25 WIB

diantaranya memiliki kualifikasi akademis setingkat sarjana yang terdiri dari 10 berpendidikan s2 dan 52 berpendidikan s1 dan 3,64% dan 1 lainnya memiliki kualifikasi akademis setingkat SLTA/Ponpes yang difokuskan sebagai pengampu mata pelajaran muatan lokal (salaf). Keseluruhan staf pengajar dari aspek kompetensi akademis memiliki keselarasan dengan bidang studi yang diampu. Sehingga secara prinsip, aspek-aspek kualifikasi staf pengajar sudah sangat baik.

Sementara itu, untuk menopang sistem kinerja di MA NU Banat Kudus ini adanya karyawan yang kompetitif dan kualifiet juga menjadi pertimbangan mendasar dalam peningkatan mutu yang dilakukan. Dari 23 karyawan di MA NU Banat Kudus ini 52% atau 13 orang berpendidikan= sarjana (S.1), yang memiliki keselarasan fungsi dan jabatan dengan latar belakang pendidikannya. Kemudian 12% atau 2 orang memiliki latar belakang pendidikan setingkat D3 dan keduanya memiliki keselarasan fungsi dengan jabatan, dan 44% atau 8 orang karyawan memiliki latar belakang pendidikan setingkat SLTA/Ponpes dengan kualifikasi jurusan yang sesuai dengan bidang keahliannya.¹³⁷

6. Keadaan Peserta Didik

MA NU Banat Kudus telah lama berdiri, yaitu sejak tahun 1971. Sejak berdirinya madrasah ini telah mendapat banyak dukungan dari masyarakat sekitar untuk dapat berkembang lebih luas dan lebih

¹³⁷ Data dokumentasi, Profil Tenaga Pendidik dan Kependidikan MA NU Banat Kudus, Dikutip pada tanggal 20 Januari 2019, Pukul 08.30 WIB

maju. Saat ini MA NU Banat Kudus memiliki 1061 peserta didik, kelas X sebanyak 351 dengan rincian jumlah 103 untuk kelas unggulan dan 247 kelas reguler, kemudian untuk kelas XI sebanyak 356 dengan rincian jumlah 96 kelas unggulan, 91 kelas IPA, 40 kelas Bahasa, 84 kelas IPS, 45 kelas PK sedangkan kelas XII sebesar 355 peserta didik dengan rincian jumlah 100 untuk kelas unggulan, 87 kelas IPA, 41 kelas Bahasa, 43 kelas PK, dan 84 untuk kelas IPS.¹³⁸ Untuk lebih jelasnya berikut peneliti paparkan jumlah peserta didik di MA NU Banat tahun pelajaran 2018/2019 secara ringkas sebagai berikut;

1. Kelas X Unggulan	: 103		
2. Kelas X Reguler	: 247		
	<u>351</u>		
3. Kelas XI Unggulan	: 96	8. Kelas XII Unggulan	: 100
4. Kelas XI IPA	: 91	9. Kelas XII IPA	: 87
5. Kelas XI BHS	: 40	10. Kelas XII BHS	: 41
6. Kelas XI IPS	: 84	11. Kelas XII PK	: 43
7. Kelas XI PK	: 45	12. Kelas XII IPS	: 84
	<u>356</u>		<u>355</u>
JumlahTotal : 1061			

¹³⁸ Data dokumentasi, Profil Keadaan Peserta Didik MA NU Banat Kudus, Dikutip pada tanggal 20 Januari 2019, Pukul 08.45 WIB

7. Keadaan Sarana Prasarana dan Fasilitas Madrasah

MA NU Banat Kudus dari tahun pelajaran 2003/2004 sampai sekarang membuka beberapa program yaitu Program Keagamaan, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) dan Program Bahasa dan Kelas Unggulan. Kelas Unggulan merupakan kelas yang diperuntukkan bagi peserta didik yang memenuhi kualifikasi akademik dan dari hasil seleksi Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Guna memenuhi tuntutan zaman yang serasi dengan kebutuhan masyarakat, saat ini sedang mengembangkan program keterampilan berbahasa asing Arab/Inggris dan keterampilan home industry sebagai ekstrakurikuler terprogram untuk menyongsong era AFTA dan pengembangan Pondok Pesantren Yanabi'ul Ulum Warrohmah (Pesantren Peserta Didik MA NU Banat yang berprestasi akademik) sebagai wadah positif mencetak kader-kader Muslimah yang ilmiah, beramaliah, bertaqwa dan terampil, serta siap hidup di masyarakat global.

Saat ini MA NU Banat Kudus menyediakan bangunan ruang kelas dengan daya tampung yang memadai dengan memiliki fasilitas gedung sejumlah 4 gedung, kemudian kelas sejumlah 28 ruang kelas yang luas, bersih sehingga nyaman untuk Kegiatan Belajar Mengajar (KBM).

Adapun dari hasil observasi tentang keadaan sarana-prasarana yang dimiliki MA NU Banat dapat dikatakan sangat layak untuk dikatakan sebagai madrasah unggul dan sangat menunjang untuk menerapkan SMM ISO 9001:2008. Hal ini dapat dilihat dari dimilikinya

gedung yang megah berlantai 2 sebanyak 4 kompleks, dan memiliki ruang kantor Kepala Madrasah yang luas dan lengkap, ruang Wakil Manajemen Mutu yang berdekatan dengan kantor Kepala Madrasah sangat mendukung komunikasi secara cepat dan nyaman. Selain itu juga dimilikinya ruang tata usaha yang luas dengan tenaga personalia yang memadai dengan sarana yang mencukupi dan ruang BK yang strategis dan nyaman,

Sarana pendukung lainnya yang berkaitan dengan penerapan SMM ISO 9001:2008 ini yakni dengan dimilikinya ruang serbaguna/hall yang memadai, sejuk nyaman dan indah menjadikan kegiatan koordinasi, sosialisasi dan kegiatan lainnya dapat berjalan lancar. Selain itu website madrasah www.manubanat-kudus.sch.id dan fasilitas internet bagi guru dan warnet bagi peserta didik mempermudah akses dalam penyampaian informasi secara cepat kepada seluruh warga madrasah dan semua pihak yang berkepentingan.

Selain didukung dengan berbagai fasilitas yang sangat mendukung kegiatan pembelajaran, MA NU Banat Kudus juga dilengkapi dengan berbagai fasilitas kegiatan ekstrakurikuler yang dapat diikuti oleh peserta didik sesuai dengan bakat dan keinginannya. Dalam ekstrakurikuler ini peserta didik akan didampingi oleh tenaga pendidik yang professional dalam bidangnya, guna membantu peserta didik mengembangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki. Berikut beberapa ekstrakurikuler yang terdapat di MA NU Banat Kudus;

- a. Karya Ilmiah Remaja (KIR)
- b. Pramuka (Wajib) dan pilihan, yang meliputi Saka Bhayangkara, Saka Wana Bhakti, Saka Pandu Wisata, Saka Taruna Bumi, Saka Wirakartika dan Pramuka Peduli.
- c. Olahraga
- d. Palang Merah remaja (PMR)
- e. Praktik Dakwah Kenal Lingkungan (PDKL)
- f. Qiro'ah
- g. Kaligrafi
- h. Rebana
- i. Manajemen Dakwah (wajib)
- j. Muhasadah
- k. Conversation.

Fasilitas lain yang dapat digunakan untuk menunjang proses belajar mengajar yaitu, adanya ruang perpustakaan yang lengkap buku dan modul pada setiap pelajaran, ruang Lab. IPA sebagai ajang penelitian siswi IPA, ruang komputer yang nyaman serta full wifi sehingga memudahkan akses informasi serta bahan yang dibutuhkan, ditambah ruang multimedia sebagai ruang khusus bagi siswi bahasa menyalurkan kekefektifitasnya.¹³⁹

¹³⁹ Data dokumentasi, Profil Keadaan Sarana dan Prasarana MA NU Banat Kudus, Dikutip pada tanggal 20 Januari 2019, Pukul 09.00 WIB

B. Deskripsi Data Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi yang dilakukan secara formal maupun tidak formal. Adapun deskripsi data penelitian adalah sebagai berikut;

1. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat dengan MSDM dalam pelaksanaan pengelolaanya di MA NU Banat Kudus terdiri dari beberapa bagian, yaitu perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penilaian kinerja, serta pemanfaatan sumber daya manusia. Adapun penjelasannya sebagai berikut;

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dalam sebuah pendidikan tentunya sangat berbeda dengan perencanaan SDM dalam dunia bisnis dan industri. Dalam dunia bisnis dan biasanya disana terdapat divisi atau departemen yang khusus mengelola SDM. Berbeda dengan dunia pendidikan dalam hal ini sekolah, karena itu perencanaan SDM biasanya dilakukan oleh kepala sekolah atau tim yang sudah dibentuk.

Demikian juga yang terjadi di MA NU Banat Kudus, bahwa proses perencanaan penerimaan sumber daya manusia di MA NU Banat Kudus adalah dengan melihat dari kebutuhan antara pendidik dengan mata pelajaran yang ada di madrasah kemudian mengeluarkan surat lowongan pekerjaan melalui media massa baik cetak maupun

elektronik, kemudian kepala madrasah membentuk tim khusus penerimaan calon pendidik atau tenaga kependidikan baru yang terdiri dari kepala sendiri, mantan kepala karena dirasa lebih berpengalaman, waka kurikulum serta kepala staf TU jika memungkinkan dibutuhkan. Hal ini berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan kepala MA NU Banat Kudus secara formal,

“Dalam proses perencanaan penerimaan sumber daya manusia di MA NU Banat Kudus adalah dengan melihat dari kebutuhan antara pendidik dengan mata pelajaran yang ada di madrasah. Kemudian kami merestui dan merekomendasi apa usulan dari kebutuhan tersebut yang kemudian dibukalah lowongan pendidik atau tenaga kependidikan. Sedangkan yang dilibatkan dalam proses perencanaan ini biasanya kita buat tim khusus dari pendidik dan tenaga kependidikan meliputi mantan kepala karena sudah berpengalaman, saya sendiri sebagai kepala madrasah sekaigus yang bertanggung jawab, waka kurikulum, dan kepala TU jika memang dibutuhkan”.¹⁴⁰

Selain pemaparan kepala madrasah, Ibu Elok selaku waka kurikulum juga membenarkan pemaparan tersebut terkait tim khusus yang dibentuk langsung oleh kepala madrasah sebagai persiapan penerimaan calon pendidik atau tenaga kependidikan yang salah satu anggotanya adalah waka kurikulum sendiri dengan alasan lebih mengetahui kebutuhan pada setiap mata pelajaran yang dibutuhkan dengan pendidik. Seperti pemaparan beliau berikut;

“Yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan perencanaan adalah tim khusus yang terdiri dari mantan

¹⁴⁰ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat Kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

kepala, kepala madrasah, dan saya sebagai waka kurikulum. Proses perencanaanya kepala madrasah menganalisis volume dan beban pekerjaan yang dalam istilah lain disebut dengan tupoksi (Tujuan Pokok dan Fungsi) baru kemudian mencari personil yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan tersebut dengan berbagai macam pertimbangan, dan tentunya pertimbangan dari yayasan BPPMNU Banat Kudus”.¹⁴¹

Setelah dibentuk tim khusus, pelaksanaan perencanaan SDM juga dilakukan melalui beberapa tahapan seperti membuat tupoksinya (Tugas pokok dan fungsi) terlebih dahulu dalam arti beban kerjanya seperti apa, baru kemudian mencari dan memilih personil yang tepat untuk melakukan tugas tersebut. Dalam melakukan pengisian personil, disamping berdasarkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman, juga mempertimbangkan prestasi akademik dan keterampilan.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan bagi sebuah organisasi selalu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi tersebut, termasuk didalamnya adalah lembaga pendidikan. Kegiatan ini merupakan kelanjutan dari perencanaan SDM, biasanya kebutuhan SDM ini diketahui secara pasti setelah sebelumnya dilakukan analisis dalam perencanaan. Namun terkadang tidak sedikit pula organisasi dihadapkan pada permintaan yang mendadak untuk mengisi kekosongan secara cepat dan tepat karena kondisi diluar perencanaan,

¹⁴¹ Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

suatu contoh, ketika pada suatu saat ditengah tengah semester ada GTT yang diangkat menjadi PNS dan ditempatkan di sekolah lain, maka harus secepatnya diisi kekosongan tersebut. Dan apapun alasannya terjadinya kekosongan dalam sebuah organisasi, yang jelas hal tersebut harus segera diisi dan diselesaikan.

Proses rekrutmen di MA NU Banat harus melalui beberapa tahapan yang telah ditentukan, dan salah satunya bertatap muka langsung dengan pengurus yayasan sebagai penentu terbesar diterima atau tidaknya sebagai pendidik dan atau tenaga kependidikan. Seperti halnya pemaparan kepala madrasah bahwa,

“Untuk masalah perekruten semua senternya adalah yayasan, akan tetapi semuanya tergantung kebutuhan perjenjang, ketika kami membutuhkan tambahan pendidik maka kami melaporkan kepada yayasan yang kemudian dari yayasan menyetujui untuk membuka lowongan pendidik atau tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan yang kita inginkan”.¹⁴²

Kemudian setelah perekrutan yaitu seleksi merupakan pemilihan potensial seseorang tertentu dari calon pendidik dan tenaga kependidikan untuk mendapatkan suatu jabatan. Proses ini dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat yang didapatkan melalui rekrutmen. Dengan demikian proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah diterima atau tidak, karena itu seleksi harus dilakukan dengan tepat

¹⁴² Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

agar diperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, baik secara kualitas maupun kuantitas dan sesuai dengan harapan tujuan organisasi.

Proses seleksi di MA NU Banat dilakukan dengan berbagai tahap yaitu; *pertama*, seleksi administrasi. ketika tahap ini lolos maka calon pendidik dan atau tenaga kependidikan dipanggil untuk melakukan tes selanjutnya, yaitu *kedua*, tes tertulis meliputi teori-teori kependidikan, realita pengangan anak di lapangan, dan penyusunan RPP, setelah itu *ketiga*, tes *microteaching* sesuai dengan bidang-bidangnya masing-masing. Kemudian ketika semua prosesnya sudah selesai maka masuk pada tahap puncak yaitu interview dengan pengurus yayasan sebagai penentuan diterima atau tidaknya serta penandatanganan kontrak kesepakatan memenuhi peraturan yayasan Banat Kudus. Hal seperti yang telah dijelaskan oleh Ibu Sri Kepala MA NU Banat Kudus, bahwa;

“Prosesnya diawali dengan seleksi administrasi, kemudian hasil dari seleksi administrasi tersebut kita tentukan yang memang benar-benar memenuhi syarat, kemudian kita adakan tes tertulis berupa *microteaching*, penyusunan RPP, dan teori-teori kependidikan lainnya. Setelah itu kami dari panitia atau tim khusus seleksi pendidik atau tenaga kependidikan (meliputi mantan kepala, kepala, waka Kurikulum serta staff kurikulum dan ka.TU) melakukan tes wawancara kepada calon pendidik dan tenaga kependidikan tersebut terkait kesiapan calon pendidik dalam mengabdikan di Madrasah kita ini serta tentang apa pentingnya pendidikan dan pengajaran pada era modern seperti sekarang ini, dan tentang gambaran umum MA NU Banat atau alasan mereka memilih untuk melamar pekerjaan di madrasah kita ini. Dan terakhir setelah tim khusus menentukan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang lolos beberapa seleksi dan tes

tersebut kemudian wawancara dengan BPPMNU Banat Kudus.”¹⁴³

Proses rekrutmen dan seleksi yang telah dijelaskan tersebut tidaklah lepas dengan adanya kriteria prestasi akademik dan non akademik yang dimiliki, selain harus dari warga NU calon pendidik dan tenaga kependidikan juga harus dari lulusan yang sesuai bidangnya serta sangat diutamakan bagi lulusan strata 2 (S2), Lebih lanjut Ibu Amalia Kepala TU menambahkan bahwa.

“Kriteria prestasi akademik dan non akademik juga merupakan standar yang berlaku bagi semua pelamar baik pelamar umum maupun pelamar yang masih mempunyai hubungan kekerabatan dengan pihak kepala madrasah, bahkan dinas pendidikan. Karena kami memang mencari pendidik atau tenaga kependidikan yang benar-benar sesuai keahliannya serta lebih diutamakan kelulusan Strata 2 (S2) serta dari warga kita sendiri yaitu Nahdlatul Ulama”¹⁴⁴

Karena yayasan Banat berada dibawah naungan lembaga Nahdlatul Ulama’ maka persyaratan utamanya pun harus dari warga NU serta akan menjadi nilai plus jika menjadi aktifis dalam kegiatan-kegiatan keNUan

c. Orientasi

Orientasi sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) perlu dilakukan untuk mengenalkan lingkungan kerja.

Ibu Elok sebagai Waka kurikulum menjelaskan bawa,

¹⁴³ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat Kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

¹⁴⁴ Wawancara dengan Ibu Noor Amaliyah selaku kepala bagian Tata Usaha MA NU Banat Kudus pada tanggal 08 Desember 2018 pukul 10.00 WIB bertempat di kantor TU.

“Proses orientasi yang diberikan pada pendidikan atau tenaga kependidikan baru biasanya didampingi salah satu dari guru di MA NU Banat Kudus yang diantaranya meliputi hal-hal mengenai organisasi, siapa saja yang ada didalamnya baik pengurus mulai dari kepala sekolah sampai staf-staf yang ada didalamnya. Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, bisyaroh, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dikenalkan secara bertahap.”¹⁴⁵

Hal ini juga diperjelas kembali oleh Ibu Sri sebagai kepala madrasah, bahwa pengenalan kepada lingkungan madrasah hanya sebatas formalitas dan sekilas saja yang dilakukan sendiri oleh Kepala Madrasah, selebihnya dikembalikan kepada masing-masing individu untuk dapat menyesuaikan diri sendiri pada lingkungan barunya, seperti yang dijelaskan berikut;

“Proses orientasi pendidik atau tenaga pendidik yang lolos seleksi akan mendapatkan orientasi dari saya sendiri sebagai kepala madrasah tentang hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik di MA NU Banat Kudus, dan mereka diperkenalkan dengan lingkungan serta peraturan-peraturan yang ada. Yang kemudian selanjutnya untuk pendidik dan tenaga kependidikan baru berjalan sendiri dan selalu mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah.”¹⁴⁶

Adanya orientasi tersebut maka pendidik dan tenaga kependidikan baru akan mengetahui atau lebih mengenal apa saja yang ada di MA NU Banat Kudus. Proses orientasi nantinya akan diketahui mana para pekerja baru dan dari manajer memberikan

¹⁴⁵ Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

¹⁴⁶ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat Kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

pengenalan atau penjelasan mengenai struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja dan harapan organisasi yang direncanakan.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan sebagai sebuah sistematis perubahan perilaku para pendidik dan tenaga kependidikan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan operasional, merupakan bentuk kegiatan yang bertujuan untuk memberikan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya supaya dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Dalam pelatihan diciptakan lingkungan dimana pendidik atau tenaga kependidikan dapat mempelajari sikap, kemampuan dan keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pelatihan biasanya difokuskan pada penyediaan profesional bagi guru, pegawai atau karyawan dan membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya. Dengan kata lain pelatihan merupakan suatu aktifitas yang ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja pada saat sekarang, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja dimasa yang akan datang.

Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan melalui pengembangan dapat membantu proses peningkatan ketrampilan kerja, pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, adapun pelatihan yang dilakukan ada dua

macam yaitu dari luar lembaga dan dari dalam lembaga, yang pelatihan dari luar lembaga, guru-guru MA NU Banat Kudus yang selalu diikuti sertakan setiap kali ada kegiatan semacam seminar, forum ilmiah, pelatihan, workshop yang diadakan oleh institusi tertentu, kemudian selain itu juga ada pelatihan guru dari dalam lembaga, kelebihan yang membedakan MA NU Banat itu sendiri yaitu adanya pelatihan untuk guru-guru yang bertempat disekolah sendiri, kemudian dari luar juga ikut dalam pelaksanaan pelatihan tersebut, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru dan profesionalitas guru pada umumnya.

Hal ini seperti yang dijelaskan Ibu Sri sebagai Kepala madrasah, bahwa

“Untuk kaitnya dengan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan kami mempunyai program satu tahun dua kali, apapun itu keterampilannya berganti-ganti kondisional sesuai dengan kebutuhan. Seperti semester ganjil kemaren kami melakukan pelatihan penyusunan soal khot, kemudian semester genap ini kami merencanakan untuk melakukan bedah RPP berdasarkan aturan akreditasi, karena sebenarnya dalam penggunaan RPP harus sesuai dengan ma'khotnya. Hal ini dilaksanakan karena kami menyiapkan untuk akreditasi kembali pada tahun 2020 nanti. Sedangkan untuk tenaga kependidikan kami sudah meminta bantuan dan melakukan kerjasama dengan disdikpora kabupaten untuk pelatihan khusus tenaga kependidikan.”¹⁴⁷

Ibu Elok sebagai Waka Kurikulum juga menjelaskan lebih lanjut tentang pelatihan dan pengembangan di MA NU Banat bahwa

¹⁴⁷ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

pelatihan yang sudah berlangsung adalah seperti diklat, workshop, dan lain sebagainya sedangkan pengembangannya yang menjadi ciri khas dari MA NU Banat Kudus adalah penyusunan modul mata pelajaran yang dilakukan sendiri oleh pendidik MA NU Banat Kudus.

“Pelatihan dan pengembangannya salah satu dengan diklat atau workshop penyusunan modul mata pelajaran, untuk saat ini kami fokus pada materi UN dan UAMBN. Modul tersebut kami kemas dan kami susun sesuai dengan tuntunan kanwil dan kurikulum kemenag jawa tengah dan LPMP Jawa tengah serta kami dibantu dan diberikan pengarahan oleh dosen UNNES. Sehingga pada akhirnya guru-guru kami terbiasa untuk membuat karya buku berupa modul dan akhirnya bisa di publikasikan dikhalayak umum. Sedangkan untuk materi dan mata pelajaran lain juga dipersilahkan akan tetapi tidak ditargetkan harus jadi dan harus dipublikasikan. Selain pelatihan tersebut, kami juga selalu mengikutsertakan pendidik untuk mengikuti pelatihan-pelatihan lain dari pihak luar seperti pelatihan pengembangan kompetensi USN atau pelatihan-pelatihan lain dari Kemenag seperti penekanan terhadap Kurtilas. Yang materi tersebut diisi langsung oleh jendral kementerian agama atau narasumber terkait dengan materi yang diberikan.”¹⁴⁸

Dengan mengikuti pelatihan tersebut dirasa sangat perlu, karena dengan adanya pelatihan atau pendidikan dan lebih baiknya lagi pengembangan pelatihan tersebut diwajibkan bagi semua guru. Dengan adanya pelatihan dan pendidikan, para pegawai (tenaga pendidik) akan menjadi lebih terampil, dan dapat memperbaiki kepuasan dalam mengembangkan kerjanya.

¹⁴⁸ Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

Semua pendidik dan tenaga kependidikan memiliki hak yang sama untuk mengikuti pelatihan baik di dalam maupun diluar instansi. sekian banyak jenis pelatihan yang dilaksanakan memang telah direncanakan sebelumnya secara matang, baik waktu pelaksanaan, narasumber, pendanaan maupun evaluasinya. Biasanya pelatihan di luar instansi pesonilnya bergantian sehingga mengikutsertakan pendidik dan tenaga kependidikan pelatihan diluar dimaksudkan untuk pemerataan, sehingga semua akan mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang sejajar. Setelah pelaksanaan kegiatan di dalam atau diluar instansi selalu diupayakan ada evaluasi dan laporan pertanggungjawaban yang kemudian ditindaklanjuti dengan bentuk karya nyata seperti pembuatan perangkat pembelajaran maupun sosialisasi hasil pelatihan.

MA NU Banat Kudus memiliki langkah-langkah khusus dalam mengembangkan lifskill pendidik dan tenaga kependidikan, seperti yang dijelaskan oleh Ibu Sri Kepala Madrasah, bahwa

“Setiap tahunnya kami mempunyai program-program khusus sesuai dengan job description. Kalau dalam sistem ISSO kami menargetkan setahun maksimal dua kali untuk melakukan pelatihan atau workshop. Seperti semester ganjil kemaren kami membekali dengan pelatihan penyusunan soal khot dengan maksud meningkatkan kompetensi pendidik kami supaya ketika diujikan untuk bisa menyusun soal-soal berbasis Ujian Nasional mampu memahami teknik, cara, kategori penyusunanya dan lain sebagainya.”¹⁴⁹

¹⁴⁹ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

Selain pengembangan-pengembangan tersebut, MA NU Banat juga sedang menggalakkan program pengembangan belajar lanjut strata 2 (S2) yang bekerjasama dengan UNISNU Jepara dan IAIN Kudus. Bahkan sampai sekarang dari hasil survey serta wawancara terdapat kurang lebih terdapat 6 pendidik MA NU Banat yang melanjutkan belajar di Strata 2 (S2). Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Elok berikut;

“Alhamdulillah program lanjut belajar yang telah kami rencanakan dapat berjalan lancar sesuai rencana, bahkan untuk tahun ini kurang lebihnya terdapat 6 pendidik yang sedang menempuh lanjut belajar strata 2 baik di UNISNU Jepara seperti Bp Shohibul Huda, S.Pd.I, Bp Moh Khafidz, S.Hi, Bp H. Misbachuddin, S.Pd.I dan Bp Ahmad Ulin Nuha, S.Pd.I ataupun di IAIN Kudus seperti Ibu Hj. Siti Nafisatun, S.Ag dan Ibu Nor Saidah, S.Pd.”

Pengembangan ini dilakukan tidak lain hanya untuk kepentingan kemajuan madrasah sehingga dapat merambat kepada membina dan mendidik peserta didik menjadi anak yang berintelektual tinggi dan pada akhirnya output anak akan semakin lebih baik lagi.

e. Kompensasi

Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting di dalam sebuah organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab dari lembaga yang bersangkutan. Salah satu fase terpenting dari pekerjaan dimana sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya. Pendidik atau tenaga kependidikan idealnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan

jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi itu. Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bagian dari hubungan kerja. Kompensasi juga merupakan apa yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi.

Bentuk kompensasi yang ada di MA NU Banat dibagmenjadi tiga yaitu gaji, upah dan bisyaroh. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Ibu Elok Waka Kurikulum bahwa,

“Kompensasi disini terkait gaji, upah, dan insentif, gaji disini diberikan secara periodik bagi pendidik dan tenaga kependidikan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan kepada pekerja harian, atau ketika terdapat pendidik dan tenaga kependidikan melakukan dinas luar seperti MGMP dan lain sebagainya. Sedangkan insentif yaitu pengganti balas jasa yang diberikan pada pendidik dan tenaga kependidikan pada setiap bulannya.”¹⁵⁰

Lebih lanjut Ibu Amalia sebagai Kepala TU juga menjelaskan tentang kompensasi di MA NU Banat Kudus, bahwa pembagian kompensasi sangat adil dan merata kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan seperti untuk tunjangan struktural, gaji ke-13 dan lain sebagainya. Seperti penjelasan beliau;

“Pendidik atau tenaga kependidikan selain mendapat gaji atau honor bulanan juga ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun

¹⁵⁰ Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu juga bagi GTT dan PTT ada yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, propinsi ataupun kabupaten.”¹⁵¹

Diberikanya kompensasi ini dapat memberikan dampak kepuasan kerja bagi pendidik dan tenaga kependidikan sehingga lebih termotivasi dan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku yaitu bersikap lebih disiplin dan tanggung jawab serta berkhidmat kepada madrasah.

f. Penilaian Kinerja

Selanjutnya penilaian atau sering dikenal dengan sistem evaluasi merupakan kegiatan kegiatan mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur.

Adanya penilaian program kerja di MA NU Banat Kudus dimaksudkan untuk menilai semua kegiatan, sehingga menemukan indikator yang menyebabkan sukses atau gagalnya suatu pencapaian tujuan, sehingga dapat dijadikan bahan kajian berikutnya. Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah sasaran kegiatan yang dilakukan di MA NU Banat Kudus sudah sesuai dnegan apa yang direncanakan, dan untuk mengetahui hasil-hasil yang telah dicapai dalam jangka waktu tertentu, selain itu tindakan penilaian juga untuk mengetahui

¹⁵¹ Wawancara dengan Ibu Noor Amaliyah selaku kepala bagian Tata Usaha MA NU Banat Kudus pada tanggal 08 Desember 2018 pukul 10.00 WIB bertempat di kantor TU.

kesalahan atau penyimpangan yang dilakukan oleh anggota lembaga sehingga dapat dicarikan jalan keluarnya.

Hal ini sesuai dengan apa yang telah dijelaskan oleh Ibu Sri kepala MA NU Banat ketika wawancara bahwa,

“Penilaian ini biasanya hanya lewat matrik kompetensi yang dilakukan selama satu tahun sekali. Akan tetapi ketika terdapat suatu permasalahan maka kami akan langsung melakukan evaluasi dan memberikan jalan keluar. Selain itu kami juga melakukan penilaian yang dilaksanakan secara periodik, yaitu 1 bulan sekali pada saat rapat bulanan yaitu di hari Sabtu terakhir pada setiap bulan secara keseluruhan, dengan mengadakan evaluasi, maka dapat diketahui efektifitas setiap kegiatan organisasi serta dapat diketahui kelemahan dan kelebihan selama berlangsungnya proses manajemen, kelemahan yang ada dapat ditanggulangi dan kelebihannya dapat dipertahankan, selain itu, dapat diketahui juga apakah rangkaian seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.”¹⁵²

Selanjutnya dijelaskan juga oleh Ibu Elok Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus tentang penilaian bahwa,

“Untuk penilaian kinerja guru kami mempunyai supervisi yang dilakukan sendiri oleh kepala madrasah. Entah itu setiap persemester atau tergantung kebutuhan madrasah. Pelaksanaanya kepala madrasah memberikan surat supervisi untuk pendidik terkait jadwal dan pelaksanaan kelas kemudian supervisi dilaksanakan dengan cara ditunggu didalam atau diluar kelas atau dengan cara lain.”

Sebagaimana halnya dengan perencanaan SDM, maka dalam penilaian kinerja ini meskipun kewenangan akhir pada pimpinan

¹⁵² Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

tertinggi dalam hal ini kepala madrasah, tetapi dalam praktiknya masih melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.

g. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Pemanfaatan disini hanya terfokus di pemberhentian sumber daya manusia. Pemberhentian sendiri merupakan fungsi operatif terakhir dalam sebuah manajemen sumber daya manusia. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Sedangkan pemberhentian di MA NU Banat seperti yang sudah dijelaskan Ibu Sri Kepala Madrasah bahwa,

“Untuk pemberhentian di madrasah kami mengikuti BPPMNU yaitu pensiun di usia per60 tahun, kalau untuk pemberhentian selain pensiun ketika terdapat pendidik dan tenaga kependidikan yang berperilaku atau bertindak dibatas wajar, tidak menjadikan kondusif madrasah dan karakternya tidak sesuai dengan harapan madrasah maka kami harus mengambil kebijakan untuk pemberhentian supaya tidak merembet ke pendidik lain.”¹⁵³

Hal ini juga selaras dengan jawaban ibu Elok Waka kurikulum ketika menjelaskan tentang sistem pemberhentian di MA NU Banat Kudus bahwa,

“Sistem pemberhentian yang terjadi di MA NU Banat biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan usia lanjut, akibatnya produktivitas kerja menjadi rendah, dan usia pensiun ini sudah ditentukan dari BPPMNU yaitu

¹⁵³ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudas, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

pada usia 60 tahun. Kalau selain pensiun pemberhentian itu umumnya dalam pendidikan utamanya di madrasah kami tidak pernah terjadi, kecuali kalau ada kesalahan yang cukup besar atau terlibat dalam kasus pidana.”¹⁵⁴

Berdasarkan pemberhentian tersebut, semuanya tergantung dengan situasi dan kondisi, pendidik atau tenaga kependidikan ingin berhenti karena kemauan sendiri atau karena peraturan madrasah yang harus dipatuhi, atau juga karena suatu hal lain seperti sakit atau pindah keluar kota atau lain sebagainya. Maka dirasa hal itu sebaiknya dilakukan dengan baik oleh lembaga pendidikan.

h. Mutu Output MA NU Banat Kudus

Mutu output sangat penting sekali kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan, hal ini seperti yang diutarakan oleh Ibu Sri selaku Kepala MA NU Banat Kudus bahwa,

“MSDM dalam meningkatkan mutu output Sangat penting sekali ya karena terkait dengan peserta didik dan MSDM berpengaruh terhadap output yang kita miliki, karena disamping peserta didik menerima materi yang menjadi target kurikulum dan juga output tidak hanya memiliki kemampuan kognitif saja, tetapi untuk kegiatan pembentukan karakter di akhir tahun sangat dibutuhkan. Sehingga SDM yang terkait dengan output peserta didik sangat-sangat harus dipacu untuk mempunyai ilmu pengetahuan yang bagus dengan karakter yang baik serta dapat bermanfaat di masyarakat. dan memang tingkat Madrasah Aliyah adalah tolok ukur keberhasilan pada

¹⁵⁴ Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

peserta didik di suatu madrasah tersebut karena menyiapkan untuk terjun ke masyarakat.”¹⁵⁵

Pengelolaan calon output MA NU Banat berbeda dengan madrasah-madrasah lain, hal ini dapat dilihat dengan diadakannya acara pasca belajar yang isinya membekali peserta didik ilmu kemasyarakatan sebelum mereka benar-benar terjun dalam masyarakat, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sri selaku Kepala madrasah bahwa,

“Kami membekali peserta didik tidak hanya ilmu pengetahuan akan tetapi dengan ilmu-ilmu dan keterampilan kemasyarakatan supaya anak-anak sudah siap untuk terjun di masyarakat, seperti materi ghoroibul dan tajwidul qur’an oleh room yai Ulil Albab, pengelolaan dan pengajaran di TPQ oleh Ibu Zuhaidah, tata ariasis wajah yang bekerjasama dengan Wardah, dan merawat anak dengan menghadirkan dokter spesialis Bapak Hakam. Semua materi tersebut kami lakukan untuk membekali anak-anak dalam acara diklat pasca belajar sekitar 4-5 hari yang dilaksanakan di madrasah sendiri.”¹⁵⁶

Selain itu MA NU Banat juga melakukan beberapa usaha dalam manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu output, seperti halnya jawaban Ibu Sri selaku kepala madrasah, Ibu Elok selaku waka kurikulum juga menyatakan hal yang sama, yaitu;

“Salah satunya usaha kami yaitu mendatangkan trainer motivator untuk membuka wawasan anak dan menambah

¹⁵⁵ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat Kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

¹⁵⁶ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat Kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

semangat belajar anak, kemudian kami juga memberikan bimbingan belajar yang bekerjasama dengan GO, dan kami juga sudah melakukan pemadatan belajar mulai semester gasal.

Selain itu kami juga mendatangkan para alumni dan kemudian kami membuat forum yang kami sebut pasca belajar yang materinya menyiapkan dan membekali hal-hal terkait dengan kewanitaannya, yang meliputi pembelajaran ghorib tajwid, pengelolaan TPQ, kecantikan, kesehatan ibu dan anak yang kami bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang sudah berkompeten. Jadi mereka mempunyai skill dan intinya kami tidak memberikan mereka dengan tangan kosong. Kalau akademisi memang iya karena memang mereka belajar tapi kalau keterampilan seperti ini memang butuh pembiasaan sehingga mereka benar-benar siap untuk terjun di masyarakat.¹⁵⁷

Usaha-usaha tersebut terlihat pada hasil nilai rata-rata ujian nasional yang diperoleh MA NU Banat Kudus selama tiga tahun terakhir, walaupun secara keseluruhan memang sedikit tidak mengalami peningkatan tapi tidak untuk program Ilmu Pengetahuan Sosia (IPS). Seperti yang terlihat pada bagan hasil olahan peneliti berikut;

“Program IPA pada tahun pelajaran 2015/2016 rata-rata nilai UNBK yaitu 367,31 (61) kemudian pada tahun 2016/2017 rata-rata nilai UNBK yaitu 258,25 (64) dan pada tahun 2017/2018 rata-rata nilai UNBK yaitu 251,76 (63). Selanjutnya untuk program IPS pada tahun pelajaran 2015/2016 rata-rata nilai UNBK yaitu 421,61 (70) kemudian pada tahun 2016/2017 rata-rata nilai UNBK yaitu 240,16 (60) dan pada tahun 2017/2018 rata-rata nilai UNBK yaitu 243,07 (61). Selanjutnya untuk program Bahasa pada tahun pelajaran 2015/2016 rata-rata nilai UNBK yaitu 415,89 (69) kemudian pada tahun 2016/2017 rata-rata nilai UNBK yaitu 241,5 (60) dan pada tahun 2017/2018 rata-rata

¹⁵⁷ Wawancara dengan Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd selaku Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus, pada tanggal 19 Februari 2019 pukul 08.00 WIB bertempat di ruang tamu madrasah

nilai UNBK yaitu 238,25 (60). Dan untuk program PK pada tahun pelajaran 2015/2016 rata-rata nilai UNBK yaitu 404,71 (67) kemudian pada tahun 2016/2017 rata-rata nilai UNBK yaitu 272,4 (68) dan pada tahun 2017/2018 rata-rata nilai UNBK yaitu 265,23 (66,31)".¹⁵⁸

Kemudian dari data nilai rata-rata UNBK tersebut dilanjutkan dengan Pada data penulusuran tamatan peserta didik MA NU Banat Kudus 3 tahun terakhir yang dilakukan oleh guru BK ditemukan data sebagai berikut;

“Pada tahun 2015/2016 jumlah peserta didik yang diterima pada jalur PTN yaitu 153 dengan prosentase 47,5%, sedangkan pada jalur PTS sejumlah 115 dengan prosesntase 35,7%, kemudian untuk lanjutan mondok sejumlah 42 dengan prosentase 13,04% dan untuk penulusuran kerja sejumlah 12 dengan prosentase 3,72%. Selanjutnya pada tahun 2016/2017 jumlah peserta didik yang diterima pada jalur PTN yaitu 157 dengan prosentase 49,9%, sedangkan pada jalur PTS sejumlah 87 dengan prosesntase 27,6%, kemudian untuk lanjutan mondok sejumlah 47 dengan prosentase 14,9% dan untuk penulusuran kerja sejumlah 24 dengan prosentase 7,6%. Dan pada tahun 2017/2018 jumlah peserta didik yang diterima pada jalur PTN yaitu 163 dengan prosentase 45,9%, sedangkan pada jalur PTS sejumlah 75 dengan prosesntase 25,3%, kemudian untuk lanjutan mondok sejumlah 81 dengan prosentase 24,09% dan untuk penulusuran kerja sejumlah 8 dengan prosentase 2,38%.”¹⁵⁹

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa selama tiga tahun terakhir data output MA NU Banat mengalami kenaikan prosentasi kecuali di jurusan PTS, tapi secara globalnya dapat dikatakan bahwa semakin tahun mutu output MA NU Banat

¹⁵⁸ Hasil olahan data nilai rata-rata UNBK MA NU Banat Kudus selama tiga tahun terakhir mulai tahun 2015/2016-2017/2018

¹⁵⁹ Data penelusuran tamatan peserta didik MA NU Banat kudas selama tiga tahun terakhir.

mengalami kenaikan perkembangan menjadi lebih baik. Hal ini tentunya tidak terlepas dari ikhtiar dan doa pimpinan MA NU Banat juga BPPMNU Banat dalam mengembangkan manajemen sumber daya manusianya terkait pendidik dan tenaga kependidikan.

Pengelolaan sumber daya manusia utamanya pendidik dan tenaga kependidikan yang terpenting salah satunya adalah tugas kepala madrasah atau piminann dapat melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para pendidik dan tenaga kependidikan, juga memberikan kesempatan yang luas untuk melaksanakan berbagai pelatihan-pelatihan pendidikan maupun diklat sehingga mengacu kepada upaya agar sumber daya manusia tersebut dapat didayagunakan oleh organisasinya semaksimal mungkin. Kemudian adanya manajemen sumber daya manusia pada pendidik dan tenaga kependidikan ini dilakukan untuk mendapatkan peningkatan mutu pendidikan khususnya terlebih dapat merembet pada peningkatan mutu output pada umumnya.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat MSDM

Proses pelaksanaan kepengurusan sumber daya manusia di MA NU Banat Kudus tentu saja tidak luput dari berbagai hal yang dapat menghambat program kerja, walaupun dari penghambatnya itu juga terdapat berbagai hal yang mendukung.

Ibu Sri selaku kepala madrasah menjelaskan tentang faktor pendukung dalam melaksanakan MSDM untuk meningkatkan mutu

output yaitu Visi, Misi dan tujuan madrasah yang telah mengisyaratkan tujuan puncak yang ingin dicapai oleh MA NU Banat, sehingga menjadikan semangat seluruh stakeholder serta pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu melakukan kerja prestasi dalam setiap program-program kegiatan madrasah; Fasilitas dan sarana prasarana yang lengkap dan memadai menjadikan pengelolaan sumber daya manusia lebih mudah dalam mengakses suatu hal apapun; Peran kepala madrasah yang bersifat demokratis, partisipatif dan mandiri telah memfungsikan secara optimal seluruh komponen madrasah dan juga mengutamakan upaya-upaya pengembangan aspirasi warga sekolah dengan cara mendorong kemampuan mereka dalam mengambil keputusan sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan matang. Dan hal ini sesuai dengan hasil wawancara bersama beliau bahwa;

“Untuk faktor pendukungnya mungkin karena Banat peserta didiknya perempuan semua menjadikan lebih mudahnya kami untuk mendidik dan mengarahkan anak-anak. Sedangkan untuk pendukung MSDM pendidik dan tenaga kependidikan di zaman modern yang serba canggih ini sangat memudahkan untuk selalu koordinasi setiap hari melalui media sosial, karena memang selain dituntut untuk selalu update pengetahuan pendidik dan tenaga kependidikan juga harus update alat-alat teknologi, contohnya HP.”¹⁶⁰

Sedangkan untuk faktor penghambat dalam melaksanakan MSDM untuk meningkatkan mutu output Ibu Sri selaku kepala Madrasah juga menjelaskan bahwa salah satu penghambatnya dari kultur sebagai

¹⁶⁰ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudu, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

anak maksudnya sebaik apapun pihak madrasah mengupayakan dan berikhtiar terus dalam mencetak lulusan unggul tetap semuanya kembali ke anak karena terkadang ada saja ulah mereka yang membuat penanganan ekstra sehingga proses yang ingin dicapai sedikit terhambat. Selain itu juga dari Diri sendiri disini maksudnya baik dari pendidik dan tenaga kependidikan juga dari peserta didik. Dari peserta didik misalnya dengan kegiatan-kegiatan yang sangat banyak baik akademik maupun non akademik menjadikan mereka capek fisik dan pikiran sehingga terkadang keluar rasa malas. Seperti ungkapan beliau sewaktu wawancara bahwa;

“Hambatan utamanya dalam manajemen sumber daya manusia adalah dari pendidik dan tenaga kependidikan itu tingginya tuntutan profesi guru, jumlah mata pelajaran yang sangat banyak dibanding sekolah-sekolah lain sehingga menyita banyak waktu dan tenaga, terbatasnya pelatihan dan pengembangan pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta kesibukan pekerjaan masing-masing, sedangkan dari peserta didik faktor penghambatnya adalah dari dalam diri sendiri yaitu capek fisik karena dengan kegiatan-kegiatan yang sangat banyak juga mata pelajaran yang harus semuanya dikuasai”¹⁶¹.

C. Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan proses penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia dalam meningkat mutu output pada MA NU Banat Kudus yang meliputi perencanaan, rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penilaian kinerja SDM, dan pemanfaatan

¹⁶¹ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

sumber daya manusia (pemberhentian) serta faktor pendukung dan penghambat dalam proses manajemen tersebut sehingga dapat diperoleh berbagai data. Walaupun dengan beberapa kekurangan dalam proses manajemennya, semua itu mampu diatasi dengan mencapai hasil maksimal dalam mutu output nya yang disertai dengan prestasi akademik maupun non akademik peserta didik yang selalu meningkat pada setiap tahunnya. Data tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut;

1. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses mengatur dan mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki oleh tenaga kerja atau anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendayagunaan segenap potensi tersebut dilakukan melalui proses perencanaan, seleksi dan penarikan, pelatihan dan pengembangan serta pemeliharaan.

Sedangkan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting pada organisasi dan memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibanding dengan sumber daya lain. Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagukannya, untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya.¹⁶²

¹⁶² Marihot Tua Efendi H, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. III; Jakarta: Grasindo, 2005, Hlm. 11.

Manajemen sumber daya manusia juga menjadi hal penting dalam proses pendidikan di MA NU Banat, terlebih dalam proses meningkatkan mutu output, seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sri Roihana, M.Pd selaku kepala MA NU Banat Kudus; proses SDM sangat penting sekali karena terkait dengan peserta didik dan MSDM berpengaruh terhadap output yang dimiliki oleh MA NU Banat, karena disamping peserta didik menerima materi yang menjadi target kurikulum dan juga output tidak hanya memiliki kemampuan kognitif saja, tetapi untuk kegiatan pembentukan karakter di akhir tahun sangat dibutuhkan. Sehingga SDM yang terkait dengan output peserta didik harus dipacu untuk mempunyai ilmu pengetahuan yang bagus dengan karakter yang baik serta dapat bermanfaat di masyarakat. dan memang tingkat Madrasah Aliyah adalah tolok ukur keberhasilan pada peserta didik. di suatu madrasah tersebut karena menyiapkan untuk terjun ke masyarakat.¹⁶³

Kemudian menurut Hadari Nawawi dalam bukunya tentang manajemen sumber daya manusia menjabarkan tujuh aktifitas dalam proses manajemen sumber daya manusia yang hal ini juga dijadikan pedoman dalam penyusunan penelitian ini, yaitu a. Perencanaan SDM, b. Rekrutmen dan Seleksi, c. Orientasi atau sosialisasi, d. Pelatihan dan pengembangan, e. kompensasi, f. Penilaian prestasi kerja, dan g)

¹⁶³ Wawancara dengan Ibu Sri Roechanah, M.Pd.I selaku Kepala madrasah MA NU Banat kudus, pada tanggal 09 April 2019 pukul 09.30 WIB bertempat di ruang kepala.

Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK)¹⁶⁴. Penjelasannya sebagai berikut;

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan pada dasarnya merupakan inti dari manajemen, karena perencanaan membantu mengurangi ketidakpastian dimasa yang akan datang. Dengan perencanaan yang baik, memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Demikian pula dengan perencanaan SDM, hal ini merupakan sesuatu yang esensial dalam melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia, karena perencanaan akan selalu menjiwai berbagai kegiatan yang lainnya. Sebagaimana pada pembahasan bab sebelumnya bahwa perencanaan dalam lembaga pendidikan khususnya di sekolah, perencanaan SDM biasanya dibawah kendali langsung kepala sekolah dan dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk.

Begitu juga sesuai dengan data yang ditemukan di lapangan dimana perencanaan dan sekaligus pengendali semua kegiatan sekolah termasuk didalamnya semua kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan MSDM berada ditangan Kepala Madrasah

¹⁶⁴ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 330

yang dibantu oleh beberapa orang yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan meliputi waka kurikulum dan kepala TU juga ditambah dengan mantan kepala madrasah karena lebih berpengalaman, yang kemudian hasil dari perencanaan tersebut disetujui oleh pengurus BPPMNU Banat Kudus.

Berdasarkan semua hasil penelitian yang dilakukan maka diperoleh gambaran bahwa perencanaan SDM yang ada di MA NU Banat mengikuti pola yang dikembangkan Handari Nawawi yang membagi perencanaan SDM menjadi dua bagian, yaitu: kegiatan menganalisis volume dan beban pekerjaan, hal ini seperti halnya ketika di MA NU Banat dirasa terdapat kebutuhan tambahan pendidik pada salah satu mata pelajaran yang kemudian pihak kepala madrasah memberikan kesempatan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan ketika ingin merekomendasi dan tentunya hasil akhir dari pihak kepala langsung.¹⁶⁵

Kemudian setelah menganalisis volume dan beban kerja maka selanjutnya kegiatan menganalisis kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki oleh organisasi atau lembaga pendidikan. Kegiatan ini terlihat di MA NU Banat dengan diadakannya rapat seninan atau rapat mingguan yang dilaksanakan setiap hari senin oleh unit-unit kerja. Baru setelah ini diambil keputusan apakah akan

¹⁶⁵ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 330

dilakukan penambahan dan pengisian pendidik dan tenaga kependidikan atau tidak.

Kegiatan menganalisis pada proses perencanaan ini sepenuhnya di MA NU Banat menjadi tanggung jawab kepala madrasah dan dibantu oleh beberapa orang yang ditunjuk. Kegiatan yang dianalisis meliputi semua kegiatan atau pekerjaan yang harus dilakukan oleh semua komponen madrasah mulai dari jabatan paling rendah sampai jabatan paling tinggi, juga dari jabatan pendidik maupun tenaga kependidikan. Hasil analisis ini kemudian dituangkan dalam sebuah tulisan yang disebut sebagai Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) yang dalam istilah madrasah Banat dikenal dengan analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan atau job description.

Menurut analisa penulis, dalam proses perencanaan di MA NU Banat Kudus dalam penambahan atau pengisian dan penempatan personil dalam jabatan dilakukan melalui dua cara, yaitu; *Pertama*, penambahan dan penempatan personil baru dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain; melihat formasi yang dibutuhkan, pengumuman penerimaan GTT dan PTT baru, seleksi dengan mempertimbangkan prestasi akademik maupun non akademik, akhlak serta merupakan warga NU dan wawancara, baru setelah itu penerimaan dan penempatan. *Kedua*, pengisian dan penempatan personil dalam jabatan tertentu dilakukan dengan cara mempertimbangkan kapasitas intelektual, kapabilitas dan pengalaman

ketika menjalankan tugas di madrasah, ketauladanan saran dan masukan baik dari bapak dan ibu guru atau karyawan itu sendiri melalui mekanisme yang ada, serta rasa khidmah kepada madrasah sangat tinggi.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Penarikan atau rekrutmen adalah adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (guru) yang mampu melamar sebagai karyawan. Proses penarikan sangat penting karena kualitas sumber daya manusia sekolah tergantung pada kualitas penarikannya. Metode-metode penarikan yang biasa digunakan meliputi: pengiklanan, leasing (penggunaan tenaga honorer), rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja (*employee referrals*), penarikan lewat lembaga-lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, dan serikat buruh. Seperti yang dikemukakan Mulyasa bahwa "penarikan merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan pada suatu lembaga pendidikan, baik jumlah maupun kualitasnya."¹⁶⁶

Sedangkan seleksi dilakukan setelah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat melalui proses rekrutmen/penarikan. Seleksi merupakan inti dari manajemen personalia. Seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Seperti halnya

¹⁶⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosda Karya, Cet. Ke-VIII, 2006, Hlm. 153

menurut Stoner sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan, "proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi."¹⁶⁷

Rekrutmen dan seleksi kemudian penempatan pegawai atau karyawan dalam sebuah lembaga atau organisasi dilaksanakan setelah diadakan perencanaan sumber daya manusia, serta analisis dan klasifikasi pekerjaan. Hal ini merupakan masalah yang sangat penting, rumit dan kompleks, sebab untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi dan efektif tidak semudah membeli dan menempatkan mesin dan peralatan.

Begitu juga dengan MA NU Banat, setelah melakukan pengamatan diketahui bahwa proses rekrutmen dan seleksi dalam rangka mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang potensial dan professional sebagaimana yang diharapkan, hal ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu sebagai berikut;

- (a) melihat formasi yang dibutuhkan, ketika terdapat beberapa mata pelajaran yang benar-benar membutuhkan penambahan pendidik atau tenaga kependidikan.

¹⁶⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua puluh*, Jakarta : Bumi Aksara , 2016, Hlm. 47

- (b) Rapat perencanaan penambahan pendidik atau tenaga kependidikan, hal ini dilakukan oleh tim khusus yang ditunjuk langsung oleh kepala madrasah yang terdiri dari kepala madrasah sendiri sebagai penanggung jawab, waka kurikulum karena terkait kelebihantahuan formasi yang dibutuhkan, kepala TU jika memang dibutuhkan, dan mantan kepala madrasah karena dianggap lebih berpengalaman.
- (c) Penyampaian pengumuman lowongan pekerjaan, dengan memanfaatkan media sosial seperti *website, facebook, WhatsApp*, dan media sosial lainnya serta menggunakan media cetak seperti Koran.
- (d) Seleksi administrasi, dari sini ditentukan berdasarkan berkas-berkas yang telah dikirim ke madrasah harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, salah satu syarat khususnya yaitu harus warga NU.
- (e) Tes tertulis serta *microteaching*, setelah ditentukan calon pendidik atau tenaga kependidikan yang lulus seleksi adminitrasi maka selanjutnya dilakukan tes tertulis terkait teori pengetahuan kependidikan, studi kasus lapangan, penyusunan RPP, dan *microteaching*.
- (f) Wawancara, melalui dua tahap. Tahap pertama wawancara dengan kepala sekolah dengan didampingi waka kurikulum kemudian

tahap kedua wawancara dengan pengurus yayasan BPPMNU Banat Kudus.

- (g) Penerimaan dan penempatan, setelah semua proses rekrutmen dan seleksi telah dilaksanakan maka hal selanjutnya yaitu penetapan surat keputusan pendidik dan tenaga kependidikan dari BPPMNU Banat.

Berdasarkan tahapan-tahapan tersebut apa yang dilakukan di MA NU Banat dalam proses rekrutmen dan seleksi calon pendidik dan tenaga kependidikan tersebut hampir sama dengan apa yang disampaikan Handari Nawawi tentang langkah-langkah yang harus ditempuh dalam melakukan rekrutmen dan seleksi yang terdiri dari delapan langkah pokok yaitu; a. Memanggil dan menginterview awal calon yang lolos rekrutmen. b. Pelaksanaan berbagai jenis tes. c. Meneliti ulang referensi dan berkas pelamar yang lolos tes. d. Interview dan screening kesetiaan pada neegara. e. Pemeriksaan kesehatan. f. Interview akhir oleh pemimpin unit kerja. g. Diangkat calon pegawai. h. Pegawai tetap.¹⁶⁸

MA NU Banat Kudus dalam hal interview dilakukan oleh pimpinan dalam hal ini kepala madrasah. Hal ini dianggap penting karena turut menentukan diterima dan tidaknya calon guru atau karyawan, mengingat guru sebagai seorang pendidik sosok yang

¹⁶⁸ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 335

harus bias di gugu dan di tiru serta menjadi suri teladan dalam kehidupan sehari-hari, baik dilingkungan sekolah, rumah dan masyarakat.

Lebih lanjut untuk teknik penempatan sebagai proses akhir dari proses seleksi untuk menentukan lokasi dan posisi personil dalam melakukan pekerjaan dengan cara pemagangan dan penempatan secara langsung, dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja guru atau karyawan baru. karena penempatan harus sesuai dengan motivasi, bakat, minat, kapasitas dan kapabilitasnya.

c. Orientasi dan Sosialisasi

Setelah sejumlah karyawan baru terseleksi maka harus ada pengenalan atau orientasi apa saja yang menjadi tugas dan kewajiban mereka, visi misi, dan hal-hal yang berhubungan dengan organisasi atau sekolah, jika menurut Handari Nawawi orientasi diartikan sebagai proses memperkenalkan pekerja baru (dari rekrutmen sumber internal atau eksternal) mengenai keseluruhan organisasi/sekolah atau unit kerja, sebagai tempat yang bersangkutan akan bekerja.¹⁶⁹

Jadi Setiap guru baru perlu orientasi karena masing-masing guru mempunyai problem baik yang berhubungan dengan dirinya maupun dengan pekerjaannya. Oleh karena itu ia perlu

¹⁶⁹ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 208

bantuan baik dari kepala sekolah atau pun guru-guru yang lainnya dalam usaha penyesuaian diri dengan lingkungan barunya. Tujuan utama dari orientasi adalah membawa guru baru untuk segera mengenal situasi dan kondisi serta kehidupan sekolah pada umumnya, agar selanjutnya dapat mendorong /memberi motivasi kepada mereka untuk bekerja lebih baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, bahwasanya di MA NU Banat Kudus proses orientasi dilakukan langsung oleh kepala madrasah, yaitu dengan cara mengenalkan tentang profil, visi, misi dan tujuan madrasah, menjelaskan tentang hak dan kewajiban sebagai pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat Kudus. Serta memperkenalkan dengan lingkungan serta peraturan-peraturan yang ada di madrasah. Orientasi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan baru dilakukan secara nonformal oleh kepala madrasah yang dibantu oleh beberapa guru utusan, seperti waka kurikulum dan waka kesiswaan atau yang lainnya. Dan diharapkan selanjutnya dapat proaktif untuk melaksanakan adaptasi terhadap lingkungan madrasah dengan sendirinya juga selalu mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah.

Kemudian dari temuan peneliti diatas terlihat bahwa kegiatan orientasi di MA NU Banat Kudus masih ditempatkan sebagai kegiatan yang tidak begitu penting. Meskipun terdapat upaya-upaya untuk memperkenalkan dengan lingkungan, budaya, dan rekan

kerja namun hal itu belum menjadi kebutuhan manajerial yang penting, sehingga tidak perlu dilakukan secara formal. Pendidik dan tenaga kependidikan baru diminta langsung bekerja dan dibiarkan berusaha sendiri, dengan anggapan perlahan-lahan akan mengetahui sendiri mengenai tugas-tugasnya dan kondisi lainnya di lingkungan madrasah.

Temuan peneliti diatas berbeda dengan pendapat Hadari Nawawi bahwasanya program orientasi sesungguhnya merupakan suatu cara yang penting karena pada dasarnya merupakan usaha dalam membantu pegawai baru untuk mengenali dan memahami tugas-tugas mereka, kondisi organisasi, kebijakan organisasi, rekan kerja, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan lain sebagainya, bahkan Nawawi juga merinci beberapa kegiatan dalam proses orientasi yaitu sebagai berikut; 1) bantuan mendapat perumahan/tempat tinggal yang sesuai, 2) Mengenalkan guru baik kepada sistem dan tujuan sekolah, 3) Mengenalkan guru baru kepada kondisi dan situasi masyarakat lingkungan sekolah. 4) Membantu guru baru dalam perkenalan dan penyesuaiannya terhadap personel sekolah. 5) Membantu guru baru dalam usaha memperbaiki dan mengembangkan kecakapan-kecakapan mengajarnya. 6) Membangkitkan sikap-sikap dan minat professional. 7) Menyediakan kesempatan untuk bertukar ide-ide.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mempunyai pengertian yang berbeda. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Dari sini diketahui pelatihan merupakan serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman maupun sikap seseorang. Dan merupakan perbaikan performance dalam suatu pekerjaan yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan pengembangan dimaksudkan untuk menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Seperti yang telah diungkapkan oleh Handari Nawawi bahwa pada dasarnya tujuan pelatihan dan pengembangan adalah terpenuhinya standar pekerjaan (*job standard*) dalam pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan secara individual di bidang kerjanya masing-masing. Dengan kata lain tujuan pelatihan adalah terwujudnya perilaku kerja yang semula tidak sesuai menjadi sesuai dengan persyaratan pelaksanaan kerja yang efektif, efisien, produktif dan yang sesuai dengan proses serta hasilnya berkualitas.¹⁷⁰

Berdasarkan pengamatan penulis, proses pelatihan yang dilakukan di MA NU Banat Kudus adalah dengan; *Pertama*,

¹⁷⁰ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 376

diadakannya pelatihan untuk pendidik minimal dua kali dalam satu tahun, dengan apapun itu keterampilannya berganti-ganti kondisional sesuai dengan kebutuhan. Seperti halnya pada semester ganjil kemaren MA NU Banat telah melakukan pelatihan penyusunan soal Khots, kemudian pada semester genapnya telah melakukan pelatihan bedah RPP berdasarkan aturan akreditasi dan yang telah disesuaikan dengan ma'khotnya. Sedangkan untuk pelatihan tenaga kependidikan telah bekerjasama dengan Disdikpora kabupaten.

Kedua, diadakannya diklat atau workshop, seperti penyusunan modul mata pelajaran UN dan UAMBN yang sesuai dengan tuntunan Kanwil, kurikulum Jawa Tengah, dan LPMP Jawa Tengah serta diberikannya pengarahan langsung oleh ahlinya dari dosen UNNES. Yang selanjutnya modul buku tersebut dijadikan pegangan siswi MA NU Banat pengganti LKS.

Ketiga, mengikutsertakan pendidik untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang bekerjasama dengan pihak luar madrasah, seperti yang sudah berjalan pada tahun ajaran ini yaitu pelatihan pengembangan kompetensi USN atau pelatihan-pelatihan lain dari KEMENAG Jawa Tengah seperti pelatihan penekanan sistem Kurtilas, yang materi tersebut diisi langsung oleh jendral kementerian Agama. Selain itu juga pendidik MA NU Banat Kudus juga selalu aktif mengikuti kegiatan MKKS Sekolah, pelatihan materi keagamaan MGMP lintas sekolah, KKG, KBK, dan lain sebagainya.

Keempat, memberikan kesempatan kepada semua pendidik atau tenaga kependidikan untuk melanjutkan belajar pada strata 2 (S2) yang bekerjasama dengan UNISNU Jepara ataupun IAIN Kudus sebagai bentuk pengembangan diri untuk lebih aktif dalam mencari ilmu dan pengetahuan baru sehingga dimungkinkan dapat lebih baik lagi dalam proses belajar mengajar serta mencetak peserta didik yang berintelektual tinggi.

Proses pelatihan yang dilaksanakan di MA NU Banat setidaknya hampir sama dengan penjelasan Handari Nawawi bahwa dalam pelaksanaan pelatihan terdapat dua pendekatan yang bisa digunakan yaitu; pelatihan di tempat kerja (*On-The-Job Training*) yaitu pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja atau didalam organisasi. Dan pelatihan diluar jabatan (*Off-The-Training*) yaitu pelatihan yang dilaksanakan diluar organisasi, hal ini bisa dilakukan melalui perkuliahan, presentasi video, simulasi, bermain peran, seminar maupun lokalnya.¹⁷¹

Selanjutnya dalam hal pengembangan, kepala MA NU Banat menekankan kepada pendidik terutama pendidik mata pelajaran Ujian Nasional dan Ujian Madrasah atau lebih tepatnya pendidik kelas XII untuk menyusun modul pada setiap mata pelajarannya, karena MA NU Banat telah melaksanakan kurikulum

¹⁷¹ Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 379

2013 menjadikan tidak diijinkannya LKS beredar di madrasah. Ketika terpaksa tidak adanya modul maka menggunakan buku paket yang telah disediakan oleh amdrasah yang merupakan terbitan Kemenag dan Erlangga. Sedangkan untuk pendidik non mata pelajaran UN dan UAMBN sementara ini masih dalam proses pelatihan penyusunan modul.

Proses pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan ini dilakukan oleh MA NU Banat berdasarkan program-program yang telah disusun oleh manajemen madrasah sebagai bentuk komitmen dan keseriusannya dalam meningkatkan dan mengembangkan mutu output pendidikan yang unggul, terampil dan berkepribadian mandiri. Dan semua itu menjadi kebutuhan organisasi yang diwujudkan melalui pendekatan dari strategi madrasah dengan memperhatikan lingkungan saat ini dan masa yang akan datang.

e. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai atau karyawan dan guru dalam lembaga pendidikan sebagai balas jasa atas unjuk kerja yang diberikan dalam mendukung dan mewujudkan tujuan maupun program lembaga atau organisasi baik berupa uanng maupun barang yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung.

Pengelolaan kompensasi merupakan fungsi penting didalam sebuah organisasi dan biasanya merupakan bagian dari tanggung jawab dari lembaga yang bersangkutan. Salah satu fase terpenting dari pekerjaan dimana sebagian besar karyawan adalah yang tingkat bayarannya. Pendidik atau tenaga kependidikan idealnya dibayar setara dengan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan dan jumlah orang dalam angkatan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi itu. Kompensasi merupakan imbalan finansial dan jasa serta tunjangan yang diterima oleh para pendidik dan tenaga kependidikan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi juga merupakan apa yang diterima oleh pendidik dan tenaga kependidikan sebagai ganti kontribusi mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian MA NU Banat membagi sistem kompensasi menjadi dua bagian yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Dalam kompensasi langsung terdiri dari gaji, upah dan insentif. Untuk gaji atau disebutnya insentif merupakan balas jasa yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang mempunyai jaminan pasti atau tetap secara periodik yaitu setiap satu bulan sekali pada Ahad awal bulan. Jaminan pasti disini maksudnya ketika pendidik dan tenaga kependidikan tidak masuk kerja atau cuti akan tetap memndapatkan. Sedangkan upah merupakan balas jasa yang diberikan kepada pendidik atau tenaga kependidikan ketika melakukan dinas luar, seperti MGMP, KBK,

MKKS, dan ketika terdapat pelatihan atau workshop yang dilakukan pihak dalam dan luar madrasah. Selain dinas luar upah juga diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan pada setiap ada kegiatan di madrasah, misanya ekstrakurikuler, PPDB, Ujian dan lain sebagainya. Sedangkan untuk kompensasi tidak langsung berupa tunjangan atau jaminan yang didapatkan pendidik dan tenaga kependidikan, seperti contohnya untuk tahun ini mendapatkan tunjangan kesra dari Bupati Kudus, dan tunjangan lainnya seperti sertifikasi , tunjangan struktural, gaji ke-13 atau THR, dan lain sebagainya.

Selain kompensasi langsung dan tidak langsung tersebut yang secara keseluruhan berupa kompensasi finansial, MA NU Banat juga memberikan kompensasi non finansia yang berupa keterlibatan pendidik dan tenaga kependidikan dalam setiap event, kesempatan peningkatan jabatan dan karier, kemudahan dalam mengakses informasi dan komunikasi, serta fasilitas lengkap yang mendukung terlaksanya tugas dan kewajiban selama di madrasah. Bahkan untuk menghindari rasa jenuh atas pekerjaan sehari-harinya, MA NU Banat juga memberi kesempatan untuk mengikuti acara yang sifatnya rekreatif edukatif, seperti studi tour dan lain sebagainya.

Proses kompensasi yang dijalankan MA NU Banat ini sedikit berbeda dengan pendapat Nawawi, walaupun pembagiannya sama antara gaji upah dan insentif, akan tetapi menurutnya tidak ada definisi yang berbeda diantara ketiganya dan pembagiannya juga jadi

satu atas nama kompensasi. Menurutnya gaji upah atau insentif sama-sama merupakan kompensasi manajerial kepada pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai atau karyawan untuk mewujudkan tugas-tugas dalam memberikan pelayanan umum.¹⁷²

f. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau dikenal dengan evaluasi merupakan kegiatan mengukur atau menilai apakah untuk seorang guru atau karyawan itu sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukur.

Akan tetapi sistem penilaian kinerja merupakan alat yang sangat berguna tidak hanya mengevaluasi kinerja guru dan karyawan saja, namun lebih dari itu untuk mengembangkan dan memelihara di kalangan guru dan karyawan tersebut. Dalam evaluasi guru dan karyawan dinilai kontribusinya terhadap organisasi selama periode tertentu. Sehingga dapat diketahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan penemuan dalam penelitian sebagai lembaga yang memperhatikan pentingnya kinerja yang dilakukan manajemen MA NU Banat Kudus adalah suatu hal penting yang harus dilakukan, dan harus lebih diperhatikan dalam pengelolaan kinerjanya. Dan proses penilaian ini dilakukan langsung oleh kepala madrasah melau

¹⁷² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Gadjah Mada Universitas Press, 2005, Hlm. 414

matrik kompetensi yang dilakukan secara periodik yaitu setiap satu bulan sekali pada saat rapat bulanan yaitu dihari Sabtu terakhir pada setiap bulan secara keseluruhan, dengan mengadakan evaluasi, maka dapat diketahui efektifitas setiap kegiatan organisasi serta dapat diketahui kelemahan dan kelebihan selama berlangsungnya proses manajemen, kelemahan yang ada dapat ditanggulangi dan kelebihannya dapat dipertahankan, selain itu, dapat diketahui juga apakah rangkaian seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Selain dilakukan pada setiap satu bulan sekali, proses penilaian di MA NU Banat juga dilakukan setiap persemester atau tergantung kebutuhan madrasah. Pelaksanaanya meliputi beberapa hal sebagai berikut; 1) kepala madrasah membuat surat supervisi yang kemudian memberikannya kepada pendidik yang terkait jadwal dan pelaksanaan, 2) penilaian dilaksanakan dengan cara ditunggu didalam kelas dari awal sampai akhir pembelajaran, 3) hasil penilaian yang telah dilakukan akan digunakan pedoman dalam pembuatan RAKS dan RAPBS berikutnya.

Kemudian penilaian juga dilakukan dengan penilaian yang sifatnya isidental dengan study kasus yang segera diselesaikan. Penilaian ini berlaku secara umum, dalam arti diberlakukan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan, karena pada dasarnya semua ikut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan proses

belajar mengajar di madrasah. Kriteria atau tolok ukur yang dijadikan sebagai pembanding dalam menentukan kegagalan dan keberhasilan seorang pendidik maupun tenaga kependidikan melaksanakan tugasnya menggunakan tupoksi sebagai standar pekerjaan utama di samping beberapa faktor pendukung lain.

Penilaian terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan (*performance*) kinerja pendidik dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan madrasah. Obyek penilaian pendidik dan tenaga kependidikan adalah dalam rangka peningkatan mutu disamping terus mengevaluasi hal-ha yang masih kurang, kemudian obyek penilaian kinerja tersebut dituangkan dalam bentuk standar kinerja yang meliputi kedisiplinan, ketahanan kerja, motivasi, loyalitas, kecakapan, kemampuan umum dan sebagainya, dan yang paling penting yaitu kekhidmatan kepada madrasah.

Sebagaimana halnya dengan perencanaan SDM, maka dalam penilaian kinerja ini meskipun kewenangan akhir pada pimpinan tertinggi dalam hal ini kepala sekolah, tetapi dalam praktiknya masih melibatkan pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.

g. Pemutusan hubungan kerja

Jika fungsi pertama dalam manajemen sumber daya manusia adalah memperoleh karyawan dari masyarakat untuk

dipekerjakan dalam organisasi, maka fungsi terakhirnya adalah pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemutusan hubungan kerja merupakan sesuatu hal yang perlu mendapatkan perhatian dari manajer karena proses PHK ini dapat memberikan dampak bagi pekerja yang bersangkutan maupun bagi lembaga itu sendiri, karena pekerja dan lembaga merupakan dua hal yang saling melengkapi. Dan pekerja sendiri merupakan suatu bagian yang penting dalam lembaga untuk mencapai tujuannya, sedangkan lembaga tidak akan dapat mencapai tujuan tanpa bantuan pekerja. Dengan demikian pemutusan hubungan dalam sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting.

Berdasarkan hasil penelitian aturan masa kerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat Kudus sebenarnya sama dan tidak ada perbedaan antara GTT, PNS dan non PNS yaitu pemberhentian pensiun ketika usia 60 tahun dan aturan ini sudah ditentukan langsung oleh pengurus yayasan BPPMNU Banat Kudus, karena dengan usia lanjut, akibatnya produktivitas kerja menjadi rendah. Seain pensiun, tidak ada syarat dan ketentuan lain terjadinya pemberhentian kecuali sakit parah dan meninggal dunia atau terjadi kesalahan yang cukup fatal dan terlibat kasus pidana.

Hal ini memang tidak seperti teori yang diterapkan oleh Nawawi atau Hasibun, karena proses pemutusan hubungan kerja di

MA NU Banat Kudus menjadi kewenangan dan kebijakan dari pihak madrasah dan pengurus yayasan BPPMNU Banat Kudus.

h. Mutu Output

Tujuan penelitian ini yaitu mengetahui bagaimana pengelolaan manajemen sumber daya manusia di MA NU Banat sehingga menghasilkan output atau lulusan yang dapat diterima di perguruan tinggi ternama sampai di pondok pesantren dan akhirnya diterima baik dalam kehidupan bermasyarakat. Pengelolaan ini tentunya membutuhkan ikhtiar yang luar biasa dari kepala madrasah yang dibantu oleh pendidik dan tenaga kependidikan serta dibawah bimbingan pengurus yayasan BPPMNU Banat. Hal ini terbukti dengan data tiga tahun terakhir yang diperoleh ketika melakukan penelitian yaitu sebagai berikut;

Pertama, untuk jalur PTN terjadi kenaikan pada setiap tahunnya, yang mulanya tahun 2015/2016 sebanyak 47,5% atau berjumlah 153 mengalami kenaikan menjadi 49,9% atau berjumlah 157 pada tahun 2016/2017, kemudian mengalami kenaikan kembali pada tahun 2017/2018 ini yaitu berjumlah 163 atau sekitar 45,9%.

Kedua, pada jalur PTS. Untuk jalur ini mengalami penurunan dengan alasan pemintan peserta didik yang semakin menurun, hal ini terlihat pada data penelusuran tamatan ketika tahun 2015/2016 sebanyak 35,7% atau berjumlah 115 anak, akan tetapi pada tahun selanjutnya mengalami penurunan yaitu menjadi 27,6%

atau berjumlah 87 anak dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2017/2018 yaitu dengan jumlah 75 anak atau hanya sekitar 25,3% saja.

Ketiga, yang melanjutkan di pondok pesantren mengalami kenaikan selama tiga tahun terakhir, dimulai tahun 2015/2016 peminat untuk melanjutkan di pondok pesantren yaitu sebanyak 42 anak atau sekitar 13,04%, kemudian mengalami kenaikan pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2016/2017 berjumlah 47 anak atau sekitar 14,9%, dan mengalami kenaikan kembali pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2017/2018 yaitu sekitar 24,09% atau setara dengan jumlah 81 anak.

Keempat, penelusuran tamatan untuk yang melanjutkan bekerja, berdasarkan hasil pengamatan data untuk jalur ini sangat rendah sekali peminatnya, bahkan setiap tahunnya juga mengalami penurunan walaupun untuk tahun 2016/2017 mengalami kenaikan. Dimulai tahun 2015/2016 untuk yang melanjutkan bekerja hanya berjumlah 12 anak atau sekitar 3,72% saja, kemudian mengalami kenaikan pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2016/2017 berjumlah 24 anak atau sekitar 7,6% dan terakhir pada tahun 2017/2018 mengalami penurunan kembali yaitu hanya berjumlah 8 anak saja atau sekitar 2,38% saja.

Kelima, perolehan hasil nilai rata-rata Ujian Nasional selama tiga tahun terakhir mengalami kenaikan walaupun hanya pada

program Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) saja, karena untuk program lain seperti IPA, Bahasa dan program keagamaan sedikit mengalami penurunan dari nilai hasil rata-rata ujian nasional.

Berdasarkan hasil penelusuran data tamatan tersebut, diketahui bahwa output/outcome/lulusan dari MA NU Banat selama tiga tahun terakhir ini mengalami kenaikan yang lebih baik, hal ini tidak terlepas dari usaha dan ikhtiar kepala madrasah beserta seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Ikhtiar yang sudah dilakukan madrasah diantaranya sebagai berikut;

Pertama, mengadakan agenda pasca belajar yang dilaksanakan setelah semua beban ujian telah selesai sebelum anak-anak melaksanakan muwadda'ah, acara ini berisi materi-materi kewanitaan, dengan tujuan menyiapkan dan membekali hal-ha terkait dengan kewanitaanya serta menanamkan skill pada diri setiap anak, yang meliputi pembelajaran ghorib, tajwid, pengelolaan TPQ, kecantikan, kesehatan ibu dan anak yang bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang sudah berkompeten dibidangnya masing-masing.

Kedua, mendatangkan trainer motivator untuk membuka wacana anak dan menambah semangat belajar anak, seperti contohnya bekerjasama dengan Ganesaha Organisation (GO) terkait bimbingan belajar utamanya mata pelajaran UN dan kerjasama ini

sudah mulai dari semester gasal supaya anak-anak benar-benar merasa siap dan matang menghadapi UN yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bekal tes SNMPTN untuk jenjang selanjutnya.

Ketiga, bekerjasama dengan lembaga BLK, khususnya bagi anak-anak yang setelah lulus memilih untuk bekerja. Dari kerjasama ini berharap dapat lebih membekali keterampilan kepada anak sebelum nantinya terjun langsung dalam dunia kerja.

Manajemen sumber daya manusia dikelola dengan sangat baik dan rapi oleh kepala madrasah sehingga menciptakan lulusan yang insan kamil, serta dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarga, dan masyarakat pada umumnya.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat MSDM

Manajemen sumber daya manusia sangat berperan penting dalam meningkatkan mutu output pendidikan, karena MSDM merupakan faktor sentral dalam pendidikan sehingga perlu penataan dan pengelolaan sebaik mungkin supaya mendapat hasil optimal, seperti halnya MA NU Banat Kudus yang mengelola manajemen sumber daya manusia sebaik dan serapi mungkin sehingga dapat mencetak lulusan yang tidak pintar akademisnya saja akan tetapi dapat bermanfaat di kehidupan bermasyarakat. Akan tetapi semua ikhtiar tersebut tidaklah terpisah dengan faktor-faktor yang mendukung serta menghambatnya.

Adapun temuan penelitian yang berkaitan dengan faktor pendukung dan penghambat manajemen sumber daya manusia di MA NU Banat Kudus dalam meningkatkan mutu output pendidikan adalah sebagai berikut;

a. Faktor Pendukung

Adapun faktor-faktor penting yang dapat mendukung berjalanya manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan mutu output di MA NU Banat Kudus, diantaranya sebagai berikut;

1) Visi, Misi dan tujuan madrasah

Visi, Misi dan tujuan madrasah yang telah mengisyaratkan tujuan puncak yang ingin dicapai oleh MA NU Banat, sehingga menjadikan semangat seluruh stakeholder serta pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu melakukan kerja prestasi dalam setiap program-program kegiatan madrasah. Karena dalam perspektif manajemen, visi misi sekolah memiliki arti penting terutama berkaitan dengan keberlanjutan lembaga pendidikan out sendiri, dan tanpa visi semua orang-orang dalam lembaga pendidikan tidak mempunyai arahan dan tujuan yang jelas juga tidak mempunyai cara tepat dalam melangkah.

2) Kepemimpinan

Peran kepala madrasah yang bersifat demokratis, partisipatif dan mandiri telah memfungsikan secara optimal

seluruh komponen madrasah dan juga mengutamakan upaya-upaya pengembangan aspirasi warga sekolah dengan cara mendorong kemampuan mereka dalam mengambil keputusan sehingga pikiran-pikiran mereka akan selalu meningkat dan matang.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah proses membuat keputusan madrasah dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.

3) Sumber daya manusia

Yakni adanya perkembangan sumber daya manusia di MA NU Banat Kudus yang terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu sehingga membantu meningkatkan mutu output pendidikan dalam upayanya menularkan perubahan-perubahan yang lebih baik lagi terkait dengan pengelolaan madrasah.

Proses sumber daya manusia dari mulai pelatihan , pengemabangan, kompensasi, dan lain sebagainya juga sangat diperhitungkan baik oleh pihak madrasah sehingga SDM nya juga dapat merasakan kesejahteraan dan sebagai balas jasa atas khidmah dan pengabdianya di madrasah.

4) Fasilitas yang lengkap dan memadai

Yakni tersedianya berbagai sarana dan prasarana yang menunjang dan mendukung seluruh proses dan aktivitas kegiatan yang dilakukan madrasah, seperti laboratorium, perpustakaan, ruang kelas lengkap, PSBB, gedung, workshop dan sebagainya.

Selain sarana prasarana yang lengkap kegiatan-kegiatan yang disediakan madrasah juga sangat menunjang dalam meningkatkan mutu output; seperti kegiatan pasca belajar dengan mendatangkan beberapa narasumber pada bidangnya masing-masing yang memuat pendidikan akademik maupun non akademik serta benar-benar menyiapkan peserta didik untuk terjun hidup sesungguhnya dalam kehidupan bermasyarakat.

5) Kultur

Yakni budaya mendorong warga sekolah untuk terus belajar dengan berlandaskan dimensi ibadah, bekerja keras tanpa mengenal lelah, bekerja sama, saling menghormati dan mengedepankan prinsip keterbukaan dan persamaan antar sesama. Secara konseptual manajemen sumber daya manusia MA NU Banat Kudus bertujuan untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan sekolah, yang secara sosial dan etis dapat dipertanggung jawabkan serta mencetak calon lulusan yang unggul dalam segala bidang.

Selain kultur belajar tersebut, dengan dipunyainya peserta didik perempuan semua sehingga menjadikan lebih mudahnya untuk mendidik dan mengarahkan anak-anak lebih baik lagi, walupun terkadang keluar perilaku-perilaku kurang baik masih bisa dihandle dan diperbaiki lebih baik lagi.

b. Faktor Penghambat

Adapun faktor-faktor penting yang dapat mendukung berjalanya manajemen sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan mutu output di MA NU Banat Kudus, diantaranya sebagai berikut;

1) Kultur sebagai Anak

Maksudnya sebaik apapun pihak madrasah mengupayan dan berikhtiar terus dalam mencetak lulusan unggul tetap semuanya kembali ke anak karena terkadang ada saja ulah mereka yang membuat penanganan ekstra sehingga proses yang ingin dicapai sedikit terhambat.

2) Faktor diri sendiri

Diri sendiri disini maksudnya baik dari pendidik dan tenaga kependidikan juga dari peserta didik. Dari peserta didik misalnya dengan kegiatan-kegiatan yang sangat banyak baik akademik maupun non akademik menjadikan mereka capek fisik dan pikiran sehingga terkadang keluar rasa malas.

Sedangkan dari pendidik dan tenaga kependidikan yaitu dengan tingginya tuntutan profesi, jumlah mata pelajaran yang sangat banyak dibanding sekolah lain sehingga menyita banyak waktu dan tenaga, terbatasnya pelatihan dan pengembangan pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta kesibukan pekerjaan masing-masing.

