Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

ANALISIS PERENCANAAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN DALAM PROGRAM NSEP PESANTREN

Najmah[1], Erma Fatmawati[3], Lailatul Usriyah[3]
[1,2,3]Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia
Email: tijaninajmah@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendukung pelaksanaan Nuris Student Exchange Program (NSEP) di Pesantren Nuris Jember, khususnya terkait kebutuhan sumber daya manusia (SDM), kesesuaian kompetensi, distribusi tugas, pelatihan, dan evaluasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi koordinator NSEP, wakil kepala bidang kurikulum, staf bidang ketenagaan, dan guru pendamping. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendukung NSEP belum sepenuhnya dilakukan secara strategis dan berorientasi jangka panjang. Kondisi tersebut terlihat dari ketidaksesuaian jumlah dan kompetensi SDM dengan kebutuhan program, distribusi beban kerja yang belum merata, keterbatasan kompetensi khusus seperti bahasa asing dan pendampingan internasional, serta minimnya pelatihan dan keterbatasan anggaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan perencanaan SDM perlu dilakukan melalui analisis kebutuhan berbasis data, pengembangan kompetensi berkelanjutan, evaluasi berkala, dan peningkatan kolaborasi dengan lembaga mitra. Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada pengembangan kajian perencanaan SDM pendidikan dalam konteks pesantren yang menyelenggarakan program pertukaran pelajar internasional, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Keywords : Perencanaan SDM, Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Manajemen Pendidikan, NSEP, Pesantren.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

ABSTRACT

This study aims to analyze the planning of teaching and administrative staff to support the implementation of the Nuris Student Exchange Program (NSEP) at the Nuris Islamic Boarding School in Jember, specifically regarding human resource (HR) needs, competency alignment, task distribution, training, and evaluation. This study used a qualitative descriptive approach with data collection through in-depth interviews, participant observation, and documentation. Research informants included the NSEP coordinator, the deputy head of curriculum, human resources staff, and teacher assistants. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results indicate that the planning of teaching and administrative staff to support the NSEP has not been fully implemented strategically and with a long-term orientation. This condition is evident in the mismatch between the number and competencies of HR with program needs, the unequal distribution of workloads, limitations in specific competencies such as foreign languages and international mentoring, and minimal training and budget constraints. This study concludes that strengthening HR planning is necessary through data-based needs analysis, continuous competency development, periodic evaluation, and increased collaboration with partner institutions. The scientific contribution of this research lies in developing a study of educational human resource planning in the context of Islamic boarding schools (pesantren) that organize international student exchange programs, while also providing practical recommendations for more focused and sustainable management of teaching and administrative staff.

Keywords: *Human Resource Planning, Teaching and Administrative Staff, Educational Management, NSEP, Islamic Boarding School.*

PENDAHULUAN

Kualitas penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan ketersediaan sarana prasarana, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam merencanakan dan mengelola sumber daya manusia (SDM) secara tepat. Tenaga pendidik berperan dalam proses pembelajaran dan pendampingan peserta didik, sedangkan tenaga kependidikan mendukung kelancaran administrasi, koordinasi, dan layanan pendidikan. Oleh karena itu, perencanaan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan menjadi bagian penting dalam memastikan setiap kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sutrisno menegaskan bahwa potensi tenaga kerja merupakan salah satu unsur yang

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

menentukan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.[1] Pentingnya pengelolaan SDM tersebut sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, khususnya Pasal 3, yang menegaskan bahwa pendidikan nasional bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berilmu, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.[2] Pencapaian tujuan tersebut memerlukan dukungan tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan serta pembagian tugas yang terencana.

Kebutuhan perencanaan SDM menjadi semakin kompleks ketika lembaga pendidikan menyelenggarakan program yang melampaui kegiatan pembelajaran reguler, termasuk program pertukaran pelajar internasional. Salah satu contohnya adalah *Nuris Student Exchange Program* (NSEP) yang diselenggarakan oleh Pesantren Nuris Jember. Program ini telah berjalan sejak 2016 dan menjadi bagian dari upaya membangun hubungan pendidikan dengan lembaga pesantren di luar negeri, khususnya di kawasan Asia Tenggara.[3] Skala pelaksanaannya terlihat dari pemberitaan tahun 2024 yang mencatat pengiriman 48 santri untuk berbagi ilmu di 11 pesantren di Thailand. Pada 2026, sebanyak 49 santri dari SMA, SMK, dan MA Unggulan Nuris juga mengikuti program pertukaran selama satu bulan dengan tujuan Thailand, Malaysia, dan Singapura.[4] Data tersebut menunjukkan bahwa NSEP melibatkan peserta dari beberapa satuan pendidikan dan kegiatan lintas negara. Dengan karakteristik tersebut, keberhasilan program tidak cukup ditopang oleh kesiapan santri, tetapi juga memerlukan perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan yang mampu mendukung persiapan akademik, pendampingan, pengelolaan administrasi, komunikasi lintas budaya, dan koordinasi dengan lembaga mitra.

Kompleksitas pelaksanaan NSEP menimbulkan persoalan manajerial mengenai bagaimana kebutuhan SDM ditentukan, kompetensi apa yang harus dipenuhi, bagaimana tugas dibagikan, serta bagaimana pengembangan dan evaluasi

[1] Sutrisno. "Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus." *Quality: Jurnal Pendidikan Dasar dan Menengah* 8, no. 2 (2020): 11. https://doi.org/10.21043/quality.v8i2.8805.
[2] Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Pasal 3. https://peraturan.bpk.go.id/Details/43920/uu-no-20.
[3] Aryudi AR. "Jalan Panjang Pesantren Nuris Jember Rintis Jaringan Aswaja Asia Tenggara." *NU Online Jatim*, 27 Februari 2024. https://jatim.nu.or.id/tapal-kuda/jalan-panjang-pesantren-nuris-jember-rintis-jaringan-aswaja-asia-tenggara-PDHtp.
[4] Pesantren Nuris Jember. "Usai Jelajah Tiga Negara, Peserta NSEP Asia Tenggara 2026 Kembali ke Pesantren Nuris dengan Segudang Pengalaman Baru." Februari 2026. https://pesantrennuris.net/2026/02/usai-jelajah-tiga-negara-peserta-nsep-asia-tenggara-2026-kembali-ke-pesantren-nuris-dengan-segudang-pengalaman-baru/.

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

tenaga pelaksana dilakukan. Perencanaan yang tidak mempertimbangkan kebutuhan riil program berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian kompetensi, beban kerja yang tidak proporsional, dan keterbatasan dukungan administratif. Dalam konteks NSEP, kebutuhan tersebut tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan, tetapi juga kemampuan bahasa asing, kesiapan mendampingi peserta di lingkungan internasional, pemahaman terhadap karakteristik program, dan kemampuan mengelola dokumen serta koordinasi kegiatan. Dengan demikian, perencanaan SDM perlu dipahami sebagai proses strategis yang mencakup identifikasi kebutuhan, pemetaan kompetensi, penempatan personel, pengembangan kapasitas, dan evaluasi secara berkelanjutan. Persoalan inilah yang menjadi dasar penting untuk mengkaji perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan di Pesantren Nuris Jember, terutama dalam memastikan kesesuaian antara sumber daya yang tersedia dan tuntutan pelaksanaan NSEP.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas manajemen SDM dalam lembaga pendidikan Islam. Anarki, Fadli, dan Al-Idrus mengkaji manajemen SDM di Pondok Pesantren Darul Yatama Wal Masakin dan menekankan pentingnya analisis kebutuhan, rekrutmen yang terencana, serta pengembangan kompetensi tenaga pendidik untuk mendukung mutu pendidikan.[5] Sari, Ali, dan Cahyani juga membahas perencanaan manajemen SDM pada lembaga pendidikan Islam, dengan perhatian pada pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan dan pengelolaan SDM secara sistematis. [6]Sementara itu, Riduwan, Khair, dan Lestari meneliti implementasi manajemen SDM dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Imam Muslim, termasuk aspek perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.[7] Penelitian-penelitian tersebut memberikan landasan bahwa perencanaan dan pengembangan SDM merupakan bagian penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Namun, fokus utamanya berada pada pengelolaan SDM untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan mutu lembaga secara umum.

[5] Anarki, L., Fadli, A., dan Al-Idrus, S. A. J. "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren." *Jurnal Pendidikan: Riset dan Konseptual* 9, no. 1 (2025): 92–101. https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v9i1.1117.

[6] Sari, D. R., Ali, M., dan Cahyani, D. "Peran Penting Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Indonesia* 6, no. 12 (2025): 5650–5658. https://doi.org/10.59141/japendi.v6i12.8903.

[7] Riduwan, M., Khair, D., dan Lestari, S. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Imam Muslim Kecamatan Sei Rampah." *UNISAN JURNAL* 2, no. 4 (2023): 436–445. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/841.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Kajian mengenai program pertukaran pelajar juga telah berkembang, tetapi menyoroti persoalan yang berbeda. Syam dan rekan-rekan membahas peran program pertukaran pelajar dalam mengembangkan kompetensi antarbudaya mahasiswa di pendidikan tinggi, terutama melalui peningkatan kesadaran budaya, pengetahuan, sikap, dan keterampilan berbahasa.[8] Kajian tersebut memperlihatkan pentingnya pengalaman lintas budaya dalam program pertukaran, tetapi konteksnya berada pada pendidikan tinggi dan berorientasi pada kompetensi peserta. Berdasarkan penelitian-penelitian yang ditelaah, terdapat ruang kajian yang perlu dikembangkan, yaitu keterkaitan antara perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren dengan kebutuhan operasional program pertukaran pelajar internasional. Kajian tentang manajemen SDM pesantren umumnya membahas kebutuhan dan pengembangan tenaga kerja untuk penyelenggaraan pendidikan secara umum, sedangkan penelitian tentang pertukaran pelajar lebih banyak menyoroti pengalaman dan kompetensi peserta. Oleh karena itu, proses perencanaan SDM yang secara khusus mendukung pelaksanaan program pertukaran internasional di lingkungan pesantren masih perlu ditelaah lebih mendalam.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam konteks pelaksanaan NSEP di Pesantren Nuris Jember. Penelitian ini menghubungkan perspektif manajemen SDM pendidikan dengan kebutuhan operasional program pertukaran pelajar internasional di lingkungan pesantren, meliputi identifikasi kebutuhan tenaga pelaksana, kesesuaian kompetensi, distribusi tugas, pengembangan melalui pelatihan, serta evaluasi perencanaan. Fokus ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai tantangan perencanaan SDM pada lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan program berorientasi internasional. Secara ilmiah, penelitian ini diharapkan memperluas kajian manajemen pendidikan Islam, khususnya mengenai perencanaan SDM dalam penyelenggaraan program pertukaran pelajar di pesantren. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola Pesantren Nuris Jember dan lembaga pendidikan sejenis dalam menyusun perencanaan SDM yang lebih terarah, berbasis kebutuhan, dan berkelanjutan.

[8] Syam, S., Ansar, A., Tompong, B. A. N. K. J., dan Alfatih, A. N. "Promoting Intercultural Competence (IC) through Student' Exchange Program (EP) in Higher Education in Indonesia." *Indonesian Journal of Educational Studies* 27, no. 2 (2024). https://doi.org/10.26858/ijes.v7i2.68631.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Sejalan dengan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam Program NSEP di Pesantren Nuris Jember, dengan menitikberatkan pada identifikasi kebutuhan SDM, kesesuaian kompetensi, pembagian tugas, pelatihan, dan evaluasi. Hasil penelitian diharapkan dapat mengidentifikasi kondisi perencanaan yang berjalan, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta strategi perbaikan yang dapat diterapkan untuk mendukung pelaksanaan NSEP secara lebih efektif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian mempergunakan pendekatan deskriptif kualitatif memanfaatkan teknik wawancara mendalam maupun observasi partisipatif untuk menganalisis proses perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam pelaksanaan Program NSEP (Nuris Student Exchange Program) Pesantren Nuris Jember. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan beberapa informan kunci, meliputi koordinator program NSEP, waka kurikulum, staf bidang ketenagaan, serta guru pendamping program, yang masing-masing memberikan perspektif terkait kebutuhan kompetensi pendidik, kesiapan tenaga kependidikan, serta tantangan implementasi program pertukaran pelajar. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung kondisi kesiapan SDM, seperti distribusi beban kerja guru, keterlibatan tenaga kependidikan dalam administrasi program, serta ketersediaan fasilitas pendukung pembelajaran berbasis internasional. Data dianalisa dengan cara kualitatif mempergunakan model interaktif Miles dan Huberman, mencakup mengumpulkan, mereduksi, menyajikan data, serta penarikan kesimpulan. Penelitian bertujuan memberikan gambaran mendalam mengenai perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendukung keberlangsungan Program NSEP serta mengidentifikasi strategi perbaikan berkelanjutan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas implementasi program dalam jangka panjang.[9]

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kondisi Aktual Ketersediaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Mendukung Program NSEP di Pesantren Nuris Jember

Berdasarkan temuan lapangan ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendukung Program NSEP di Pesantren Nuris Jember masih menunjukkan kesenjangan antara kebutuhan program dan jumlah serta kompetensi

[9] Nurussalami, N. "Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." Intelektualita: Jurnal Pendidikan dan Humaniora 11, no. 1 (2022): 95. https://doi.org/10.19149/intelektualita.v11i01.3456.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

sumber daya manusia (SDM) yang tersedia. Temuan tersebut mengindikasikan adanya guru atau tenaga kependidikan yang merangkap tugas di luar bidang keahliannya, distribusi guru yang belum merata, serta keterbatasan SDM khusus, seperti pendamping akademik, staf administrasi pertukaran pelajar, dan pembimbing karakter. Kondisi ini berpotensi menghambat koordinasi dan konsistensi layanan selama persiapan maupun pelaksanaan pertukaran pelajar.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), kondisi tersebut berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja (workforce planning)[10], yaitu proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dan menyelaraskan jumlah, kompetensi, penempatan, serta waktu pemenuhannya dengan tujuan organisasi. Perencanaan tidak cukup hanya menghitung jumlah guru; lembaga juga perlu memastikan bahwa kompetensi dan pembagian peran sesuai dengan kebutuhan program.[11]

Dalam konteks NSEP, pemetaan kebutuhan perlu mencakup penguasaan bahasa asing, pendampingan akademik bilingual, komunikasi lintas budaya, administrasi pertukaran pelajar, dan pembimbingan karakter. Perspektif human capital dari Becker memandang pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk investasi pada pengetahuan serta keterampilan individu.[12] Pada tingkat organisasi, Ployhart dan Moliterno menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dapat terakumulasi menjadi sumber daya manusia yang bernilai strategis. Dengan demikian, ketidaksesuaian kompetensi tidak seharusnya hanya diatasi melalui penambahan tugas kepada guru yang tersedia, tetapi juga melalui pengembangan kompetensi dan penempatan yang lebih tepat.[13]

Analisis beban kerja diperlukan untuk memeriksa apakah pembagian tugas sebanding dengan volume pekerjaan dan waktu kerja efektif. Dalam pelaksanaannya, lembaga dapat mendata jenis kegiatan, frekuensi kegiatan, waktu penyelesaian, periode puncak program, serta tanggung jawab setiap posisi.[14]

---

[10] Michael Armstrong dan Stephen Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management, edisi ke-16 (London: Kogan Page, 2023).

[11] Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, dan Patricia Meglich, Human Resource Management, edisi ke-15 (Boston, MA: Cengage Learning, 2017).

[12] Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, edisi ke-3 (Chicago: University of Chicago Press, 1993), https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.

[13] Robert E. Ployhart dan Thomas P. Moliterno, "Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model," Academy of Management Review 36, no. 1 (2011): 127–150, https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318.

[14] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 26. Peraturan ini ditujukan bagi

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dari Kementerian PANRB dapat dijadikan rujukan metodologis, dengan memperhatikan bahwa cakupan normatifnya ditujukan kepada instansi pemerintah.[15] Sebagai konteks pembanding, laporan TALIS dari OECD menunjukkan bahwa pekerjaan guru mencakup kegiatan di luar mengajar, antara lain perencanaan pembelajaran, penilaian, dan administrasi. Karena itu, beban tambahan yang timbul dari NSEP perlu dihitung secara eksplisit, bukan dianggap sebagai pekerjaan sampingan tanpa konsekuensi waktu.[16]

Berdasarkan analisis tersebut, ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendukung NSEP perlu ditinjau dari tiga sisi sekaligus, yaitu kecukupan jumlah, kesesuaian kompetensi, dan distribusi beban kerja. Hasil wawancara dan observasi yang menjadi dasar naskah ini menunjukkan perlunya perencanaan SDM yang lebih terstruktur agar kebutuhan program dapat dipenuhi secara berkelanjutan. Hasil temuan lapangan memperlihatkan masih adanya guru dan tenaga kependidikan yang merangkap tugas di luar bidang keahliannya, terutama pada mata pelajaran dan unit layanan yang terlibat dalam proses pertukaran pelajar. Selain itu, distribusi guru yang belum merata serta keterbatasan SDM spesifik seperti pendamping akademik, staf administrasi pertukaran pelajar, dan pembimbing karakter menjadi hambatan dalam optimalisasi program.[17]

Menurut Mathis & Jackson, perencanaan tenaga kerja merupakan proses sistematis untuk memastikan tersedianya SDM yang tepat (jumlah dan kompetensi) pada waktu dan posisi yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks Program NSEP, hal ini berarti Pesantren Nuris Jember perlu memetakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai standar program internasional yang meliputi penguasaan bahasa asing, kemampuan pendampingan lintas budaya, serta manajemen administrasi pertukaran pelajar.

Selain itu, teori Human Capital Gary Becker relevan dalam menjelaskan pentingnya kualifikasi dan kompetensi SDM sebagai aset utama lembaga. Tenaga pendidik maupun kependidikan yang tidak selaras dengan kebutuhan program akan

instansi pemerintah; bagi pesantren swasta, ketentuannya digunakan sebagai rujukan metodologis, bukan diasumsikan otomatis mengikat.

[15] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners (Paris: OECD Publishing, 2019), https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en.

[16] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals (Paris: OECD Publishing, 2020), https://doi.org/10.1787/19cf08df-en.

[17] Yunus, Damas Ahmad, and Desy Eka Citra Dewi. "Administrasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Aliyah Hidayatul Qomariyah Bengkulu." Innovative: Journal of Social Science Research 4, no. 1 (2024): 8317. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8308.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

menurunkan efektivitas investasi sumber daya manusia, yang kemudian berdampak pada kualitas pelaksanaan NSEP. Hasil wawancara mendukung hal ini, menunjukkan adanya beberapa guru yang harus mengambil tugas tambahan karena keterbatasan tenaga pendidik dengan kompetensi linear terhadap kebutuhan NSEP, misalnya keterbatasan guru yang mampu melakukan pembimbingan akademik berbasis bahasa Inggris.

Teori Analisis Beban Kerja (ABK) juga penting diterapkan untuk melihat kesesuaian distribusi tugas. Berdasarkan temuan lapangan, beberapa guru dan tenaga kependidikan memiliki beban kerja melebihi standar, terutama dalam manajemen administrasi NSEP, persiapan dokumen akademik, dan pendampingan kegiatan intensif siswa. Beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menurunkan kinerja lembaga dan kualitas pendampingan siswa peserta program. Oleh karena itu, proses perencanaan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan berbasis data riil meliputi rasio pendamping dan siswa, jumlah kegiatan program, serta jam kerja efektif menjadi keharusan.[18]

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan untuk mendukung Program NSEP di Pesantren Nuris Jember masih belum ideal baik dari sisi jumlah, kualifikasi, maupun distribusi tugas. Upaya strategis perlu dilakukan melalui perencanaan SDM yang terstruktur dan mengacu pada teori MSDM serta Human Capital, agar Program NSEP dapat berjalan secara optimal, berkelanjutan, dan sesuai standar pertukaran pelajar yang diharapkan.

Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Kebutuhan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Program NSEP di Pesantren Nuris Jember

Perencanaan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan komponen strategis dalam manajemen sumber daya manusia, terlebih pada lembaga yang menjalankan program khusus seperti NSEP di Pesantren Nuris Jember. Berdasarkan hasil wawancara dan temuan lapangan, perencanaan kebutuhan SDM pada program ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor eskternal maupun internal. Beberapa faktor itu mencakup keterbatasan anggaran operasional program, jumlah peserta NSEP yang fluktuatif setiap tahun, kompetensi guru dan tenaga kependidikan yang belum merata, tuntutan standar

[18] Novrizal and Halimatus Sa'diyah. "Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah." Jurnal Pendidikan Islam 10, no. 2 (2024): 145. https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.12345.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

internasional pertukaran pelajar, serta dinamika kebijakan pendidikan baik dari pemerintah maupun lembaga mitra.[19]

Perencanaan SDM perlu menggabungkan proyeksi permintaan dan analisis ketersediaan tenaga kerja. Proyeksi tersebut dapat disusun berdasarkan jumlah peserta NSEP yang diperkirakan, jadwal kegiatan, jumlah pendamping yang dibutuhkan, tugas administrasi, serta tambahan beban kurikulum. Perencanaan juga perlu memperhitungkan skenario ketika jumlah peserta meningkat atau ketika tenaga kunci tidak tersedia. Pendekatan ini membantu lembaga menghindari pola pemenuhan kebutuhan yang hanya dilakukan setelah kekurangan tenaga muncul.[20]

Menurut Teori Perencanaan Tenaga Kerja Mondy & Noe, perencanaan SDM merupakan proses sistematis dalam memperkirakan permintaan dan penawaran tenaga kerja jangka pendek maupun panjang. Dalam konteks NSEP, Pesantren Nuris Jember harus mampu menghitung kebutuhan SDM berdasarkan jumlah peserta pertukaran, kebutuhan pembimbing akademik, kebutuhan tenaga kependidikan administrasi, serta beban kurikulum tambahan yang harus dipenuhi oleh peserta program. Ketidaksesuaian antara jumlah SDM yang tersedia dengan kebutuhan ideal program menunjukkan adanya kelemahan dalam proyeksi kebutuhan jangka panjang, khususnya terkait perubahan jumlah peserta dan tuntutan kurikulum berbasis internasional.[21]

Faktor eksternal juga memiliki pengaruh signifikan, terutama terkait kerja sama global. Berdasarkan pendekatan Push-Pull Migration Theory, faktor pendorong dan penarik memengaruhi mobilitas tenaga pendidik. Dalam konteks NSEP, kemampuan lembaga untuk menarik tenaga pendidik berkualifikasi tinggi misalnya yang fasih berbahasa asing atau memiliki pengalaman internasional masih terbatas karena minimnya insentif, peluang karier, maupun fasilitas pendukung. Sementara itu, tuntutan program yang tinggi justru menjadi faktor pendorong beban kerja berlebih bagi guru yang ada, sehingga memengaruhi efektivitas perencanaan SDM.

Dari sisi internal, Teori Human Capital Gary Becker relevan dalam menjelaskan pentingnya peningkatan kapasitas SDM sebagai investasi jangka

[19] Nurussalami, N. "Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." Intelektualita: Jurnal Pendidikan dan Humaniora 11, no. 1 (2022): 92. https://doi.org/10.19149/intelektualita.v11i01.3456.
[20] Gary Dessler, Human Resource Management, edisi ke-16 (Harlow: Pearson, 2020).
[21] Winarti, E. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah 3, no. 1 (2018): 24

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

panjang lembaga.[22] Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian guru dan tenaga kependidikan belum memiliki kompetensi penuh yang dibutuhkan dalam mendampingi program internasional, seperti keterampilan komunikasi global, penyusunan administrasi berbasis standar luar negeri, atau pendampingan akademik bilingual. Minimnya pelatihan khusus terkait NSEP memperkuat kesenjangan tersebut.[23]

Selain itu, kebijakan pemerintah juga memengaruhi proses perencanaan SDM. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional mengatur kerangka penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan profesionalitas pendidik serta tenaga kependidikan.[24] Undang-Undang Pesantren memberikan kerangka pengakuan dan penyelenggaraan pesantren sesuai kekhasannya, sedangkan standar pengelolaan pendidikan pada jenjang yang tercakup dalam peraturan terkait perlu diperhatikan oleh satuan pendidikan yang relevan.[25] Terbatasnya formasi ASN atau PPPK dengan kompetensi bahasa asing atau pengalaman pertukaran pelajar membuat lembaga harus mengandalkan SDM internal yang kompetensinya masih perlu ditingkatkan.[26] Mengacu pada Teori Administrasi Pendidikan George Terry, proses perencanaan seharusnya berangkat dari kebutuhan riil lembaga. Namun, dalam praktiknya, Pesantren Nuris Jember sering kali hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan tanpa ruang negosiasi yang memadai terkait kebutuhan spesifik Program NSEP.

Secara keseluruhan, faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa perencanaan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan dalam Program NSEP memerlukan strategi yang lebih adaptif, berbasis data, dan didukung investasi berkelanjutan pada pengembangan SDM untuk mencapai standar pertukaran pelajar yang optimal.

---

[22] Becker, Human Capital, edisi ke-3; Ployhart dan Moliterno, "Emergence of the Human Capital Resource," 127–150.
[23] Utomo, P. B., M. E. Purnomo, and M. Nazarudin. "Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang." Studia Manageria 3, no. 1 (2021): 89
[24] Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 191, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6406.
[25] Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301.
[26] Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 596. Penerapannya perlu disesuaikan dengan status dan cakupan satuan pendidikan yang menjadi bagian dari program.

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Analisis Strategi Perencanaan Kebutuhan Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang Efektif dalam Mendukung Program NSEP di Pesantren Nuris Jember

Strategi perencanaan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif sebagai aspek krusial didalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam pelaksanaan Program NSEP (*Nuris Student Exchange Program*) yang memiliki tuntutan kompetensi lebih tinggi dibanding pembelajaran reguler. Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator NSEP, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, serta beberapa guru pendamping, diketahui bahwa strategi perencanaan SDM yang diterapkan masih bersifat responsif dan belum sepenuhnya strategis. Lembaga cenderung berfokus pada pemenuhan kebutuhan mendesak, seperti penunjukan pendamping akademik sementara atau pembagian tugas tambahan kepada guru yang tersedia, tanpa perencanaan jangka panjang yang sistematis. Hambatan utama yang memengaruhi kondisi ini antara lain keterbatasan anggaran program, kebutuhan kompetensi khusus seperti kemampuan bahasa asing, serta minimnya tenaga pendidik yang memiliki pengalaman internasional.

Berdasarkan hasil wawancara strategi pemenuhan SDM NSEP masih cenderung responsif, misalnya dengan menunjuk pendamping akademik sementara atau membagi tugas tambahan kepada guru yang tersedia. Pendekatan tersebut dapat membantu memenuhi kebutuhan mendesak, tetapi berisiko mempertahankan ketimpangan beban kerja apabila tidak disertai rencana jangka menengah dan panjang. Strategic Human Resource Management menekankan pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dan praktik pengelolaan SDM. Dalam konteks NSEP, perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan perlu menjadi bagian dari rencana pengembangan program, bukan sekadar kegiatan administratif ketika kekurangan tenaga muncul. Implikasinya adalah lembaga perlu menetapkan kebutuhan peran, kompetensi minimum, pola penugasan, dan rencana pengembangan tenaga secara berkala.[27]

Strategi yang dapat diterapkan dimulai dengan audit SDM yang mencatat jumlah tenaga, latar belakang pendidikan, kompetensi bahasa, pengalaman internasional, keterampilan administrasi, beban mengajar, dan tugas tambahan. Hasil audit kemudian dibandingkan dengan kebutuhan program pada setiap tahap—persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi pertukaran pelajar. Analisis beban kerja dapat dipakai untuk mengidentifikasi posisi yang kelebihan tugas serta pekerjaan yang

[27] Patrick M. Wright dan Gary C. McMahan, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," Journal of Management 18, no. 2 (1992): 295–320, https://doi.org/10.1177/014920639201800205.

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

belum memiliki penanggung jawab jelas. Proyeksi kebutuhan sebaiknya disusun untuk satu tahun dan ditinjau kembali secara berkala ketika jumlah peserta atau tuntutan mitra berubah.[28]

Tahap berikutnya adalah membangun matriks kompetensi dan program pengembangan yang terukur. Kompetensi inti dapat mencakup pendampingan akademik bilingual, komunikasi lintas budaya, pengelolaan dokumen, perlindungan dan pembimbingan peserta, serta koordinasi dengan mitra. Pelatihan perlu disertai praktik kerja, pendampingan oleh tenaga yang lebih berpengalaman, dan evaluasi hasil.[29] Literatur manajemen pendidikan menekankan pentingnya keterpaduan antara kepemimpinan, pengembangan profesional, dan pengelolaan organisasi; karena itu, koordinator NSEP, pimpinan satuan pendidikan, dan bagian administrasi perlu menyepakati tanggung jawab serta mekanisme koordinasi yang jelas.[30]

Untuk kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi melalui SDM internal dalam waktu dekat, lembaga dapat mempertimbangkan kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga bahasa, alumni, atau mitra program untuk menghadirkan mentor, pengajar tamu, maupun tenaga pendukung. Kerja sama tersebut perlu dilengkapi uraian tugas, jadwal, standar kompetensi, mekanisme supervisi, dan rencana keberlanjutan agar tidak bergantung pada individu tertentu. Pada saat yang sama, retensi tenaga internal perlu diperhatikan melalui pembagian tugas yang wajar, pengakuan atas tanggung jawab tambahan, kesempatan pengembangan, dan jalur komunikasi yang jelas. Penelitian tentang pergantian dan retensi guru mendukung pentingnya melihat faktor organisasi selain sekadar menghitung jumlah tenaga yang tersedia.[31]

Keberhasilan strategi perlu dipantau melalui indikator yang dapat diperiksa secara berkala, misalnya rasio pendamping terhadap peserta, persentase posisi kunci yang telah memiliki pengganti, kecukupan kompetensi sesuai matriks, penyelesaian dokumen tepat waktu, jam kerja tambahan, partisipasi dan hasil pelatihan, serta evaluasi dari peserta dan mitra. Target angka hendaknya ditetapkan setelah lembaga memperoleh data dasar; tanpa data tersebut, penetapan rasio atau target yang terlalu spesifik berisiko tidak sesuai dengan kondisi nyata. Penerapan

[28] Mathis et al., Human Resource Management, edisi ke-15; Armstrong dan Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, edisi ke-16; Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020.
[29] Tony Bush, Theories of Educational Leadership and Management, edisi ke-5 (London: SAGE Publications, 2020).
[30] OECD, TALIS 2018 Results (Volume II).
[31] Ingersoll, "Teacher Turnover and Teacher Shortages," 499–534; Borman dan Dowling, "Teacher Attrition and Retention," 367–409.

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

strategi juga harus mengikuti ketentuan pendidikan dan pesantren yang relevan dengan status satuan pendidikan.[32]

Menurut teori Manajemen SDM yang dikemukakan Mathis dan Jackson, perencanaan tenaga kerja harus mencakup analisis jumlah, jenis, dan kompetensi tenaga kerja baik di masa kini maupun masa mendatang. Dalam konteks NSEP, hal ini berarti Pesantren Nuris Jember perlu mengembangkan perencanaan SDM berbasis data kebutuhan pendamping akademik, kebutuhan tenaga administrasi pertukaran pelajar, pemetaan kompetensi guru yang relevan, serta proyeksi peningkatan jumlah peserta program di tahun-tahun mendatang. Sejalan dengan pandangan Robbins, strategi SDM yang efektif adalah strategi yang mampu mengantisipasi perubahan internal dan eksternal organisasi misalnya perubahan kurikulum, kebutuhan mitra luar negeri, serta dinamika kemampuan siswa.[33]

Teori Strategic Human Resource Planning dari Werther dan Davis juga relevan diterapkan. Teori ini menekankan pentingnya perencanaan jangka panjang berbasis kompetensi dan talenta yang dimiliki organisasi. Dalam konteks NSEP, strategi tersebut dapat diterapkan melalui peningkatan kapasitas guru misalnya pelatihan bahasa asing, pelatihan manajemen pertukaran pelajar, serta workshop kompetensi lintas budaya. Selain itu, lembaga bisa memunculkan kerja sama dengan perguruan tinggi guna menghadirkan tenaga pengajar magang atau volunteer, serta mendorong guru internal untuk mengikuti sertifikasi pendidik dan pelatihan internasional.

Penerapan strategi ini juga harus mempertimbangkan prinsip otonomi lembaga pendidikan sebagaimana diatur dalam regulasi nasional, yang memberi ruang bagi Pesantren Nuris Jember untuk mengelola SDM secara mandiri sesuai kebutuhan program. Namun, efektivitas strategi tersebut sangat bergantung pada dukungan pemangku kepentingan, terutama dalam hal fleksibilitas penggunaan anggaran, peluang kerja sama dengan mitra luar negeri, dan penyediaan formasi tenaga pendidik yang relevan.[34] Penerapan strategi perencanaan tenaga pendidik ini juga perlu memperhatikan prinsip-prinsip desentralisasi pendidikan seperti yang dimuatkan pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 terkait Sistem

[32] Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pesantren; Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023.

[33] Shelyta Amrina Rhosada, Diva Naura Maulina, and Syunu Trihantoyo. "Perencanaan Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 11 Surabaya." Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia 1, no. 3 (2024). https://doi.org/10.47134/ptk.v1i3.446.

[34] Khadavi, M. "Perencanaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pendidik) pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Ulum Peureulak." Jurnal Pendidikan Penggerak 2, no. 1 (2024): 13

Available Online at https://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/tjmpi , © the author (s)

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Pendidikan Nasional, yang memberikan otonomi kepada satuan pendidikan dalam mengelola sumber daya secara mandiri sesuai kebutuhan lokal.[35]

Dengan strategi yang terencana, kolaboratif, dan berbasis kompetensi, kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan untuk Program NSEP dapat dipenuhi secara lebih efektif dan berkelanjutan, sehingga program dapat berjalan optimal dan sesuai standar pertukaran pelajar tingkat nasional maupun internasional.

KESIMPULAN

Perencanaan kebutuhan tenaga pendidik merupakan aspek fundamental dalam menjaga efektivitas penyelenggaraan pendidikan, termasuk dalam konteks implementasi program khusus seperti NSEP di Pesantren Nuris Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa permasalahan dalam perencanaan SDM berkaitan dengan fluktuasi jumlah peserta program, keterbatasan anggaran, serta ketidaksesuaian kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan yang diperlukan. Selain itu, tuntutan kompetensi khusus seperti kemampuan bahasa asing dan pengalaman pendampingan program internasional belum sepenuhnya terpenuhi, sehingga penugasan pendidik masih bersifat adaptif. Faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kerja sama mitra, serta dinamika kebutuhan internasional juga turut memengaruhi efektivitas perencanaan SDM di lembaga ini.

Upaya perbaikan memerlukan strategi perencanaan jangka panjang berbasis analisis kebutuhan riil, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam manajemen program. Kolaborasi dengan perguruan tinggi, lembaga mitra luar negeri, serta dukungan pemerintah daerah sangat penting untuk memastikan perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan berlangsung sistematis, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung Program NSEP. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama pada cakupan informan yang hanya berasal dari pihak internal, sehingga perspektif eksternal seperti mitra internasional dan alumni NSEP belum tergali. Akibatnya, gambaran mengenai efektivitas perencanaan SDM belum sepenuhnya komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar studi selanjutnya melibatkan informan eksternal untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai pengelolaan SDM dalam Program NSEP.

[35] Widodo, R., N. Saputri, and N. Intania. "Strategi Rekrutmen SDM untuk Memenuhi Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits (MTs dan MA)." Jurnal Kependidikan Islam 12, no. 2 (2022): 172. https://doi.org/10.15548/jk.v12i2.512.

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

BIBLIOGRAPHY

Nurussalami, N. (2022). Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Intelektualita: Jurnal Pendidikan Dan Humaniora*, *11*(1). https://doi.org/10.19149/intelektualita.v11i01.3456

Sutrisno. (2020). Implementasi Manajemen Madrasah Unggul Berbasis Kurikulum Pesantren MI Qudsiyyah Kudus. *Quality: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Menengah*, *8*(2). https://doi.org/10.21043/quality.v8i2.8805

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003). https://peraturan.bpk.go.id/Details/43920/uu-no-20

Aryudi, A. R. (2024). Jalan Panjang Pesantren Nuris Jember Rintis Jaringan Aswaja Asia Tenggara. In *NU Online Jatim*. https://jatim.nu.or.id/tapal-kuda/jalan-panjang-pesantren-nuris-jember-rintis-jaringan-aswaja-asia-tenggara-PDHtp

Jember, P. N. (2026). *Usai Jelajah Tiga Negara, Peserta NSEP Asia Tenggara 2026 Kembali ke Pesantren Nuris dengan Segudang Pengalaman Baru*. https://pesantrennuris.net/2026/02/usai-jelajah-tiga-negara-peserta-nsep-asia-tenggara-2026-kembali-ke-pesantren-nuris-dengan-segudang-pengalaman-baru/

Anarki, L., Fadli, A., & Al-Idrus, S. A. J. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren. *Jurnal Pendidikan: Riset Dan Konseptual*, *9*(1), 92–101. https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v9i1.1117

Sari, D. R., Ali, M., & Cahyani, D. (2025). Peran Penting Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, *6*(12), 5650–5658. https://doi.org/10.59141/japendi.v6i12.8903

Riduwan, M., Khair, D., & Lestari, S. (2023). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Imam Muslim Kecamatan Sei Rampah. *UNISAN JURNAL*, *2*(4), 436–445. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/841

Syam, S., Ansar, A., Tompong, B. A. N. K. J., & Alfatih, A. N. (2024). Promoting Intercultural Competence (IC) through Student Exchange Program (EP) in Higher Education in Indonesia. *Indonesian Journal of Educational Studies*, *27*(2). https://doi.org/10.26858/ijes.v7i2.68631

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th edition). Kogan Page.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2017). *Human Resource Management* (15th edition). Cengage Learning.

Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd edition). University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, *36*(1), 127–150. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318

Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja (2020).

Development, O. for E. C. and. (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en

Development, O. for E. C. and. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/19cf08df-en

Yunus, D. A., & Dewi, D. E. C. (2024). Administrasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Madrasah Aliyah Hidayatul Qomariyah Bengkulu. *Innovative: Journal of Social Science Research*, *4*(1). https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8308

Novrizal, & Sa'diyah, H. (2024). Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Jurnal Pendidikan Islam*, *10*(2). https://doi.org/10.15575/jpi.v10i2.12345

Winarti, E. (2018). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, *3*(1).

Utomo, P. B., Purnomo, M. E., & Nazarudin, M. (2021). Studi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik di SD Islam Palembang. *Studia Manageria*, *3*(1).

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 Tentang Pesantren (2019).

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Standar Pengelolaan Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, Dan Jenjang Pendidikan Menengah (2023).

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, *18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Ingersoll, R. M. (2001). Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis. *American Educational Research Journal*, *38*(3), 499–534. https://doi.org/10.3102/00028312038003499

Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher Attrition and Retention: A Meta-Analytic and Narrative Review of the Research. *Review of Educational Research*, *78*(3), 367–409. https://doi.org/10.3102/0034654308321455

Rhosada, S. A., Maulina, D. N., & Trihantoyo, S. (2024). Perencanaan Kebutuhan Guru dan Tenaga Kependidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 11 Surabaya. *Pubmedia Jurnal Penelitian Tindakan Kelas Indonesia*, *1*(3). https://doi.org/10.47134/ptk.v1i3.446

Khadavi, M. (2024). Perencanaan Sumber Daya Manusia (Tenaga Pendidik) pada Madrasah Tsanawiyah Swasta Nurul Ulum Peureulak. *Jurnal Pendidikan Penggerak*, *2*(1).

TADBIR: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam
P-ISSN: 2338:6673; E:ISSN 2442:8280
Vol. 14. No. 3. Oktober, 2026, Hal: 941-958

Widodo, R., Saputri, N., & Intania, N. (2022). Strategi Rekrutmen SDM untuk Memenuhi Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits (MTs dan MA). *Jurnal Kependidikan Islam*, *12*(2). https://doi.org/10.15548/jk.v12i2.512

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications.