

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Paparan data pada penelitian "*Manajemen Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Studi Multisitus di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung*" memfokuskan pada manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada lembaga pendidikan tersebut. Ada beberapa aspek-aspek yang akan peneliti paparkan yaitu meliputi perencanaan kepala madrasah, pengorganisasian kepala madrasah, pelaksanaan kepala madrasah, dan pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Pada sub bab penelitian ini akan membahas mengenai data yang diperoleh dilapangan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan dokumentasi sebagai pendukung. Selanjutnya , peneliti dalam sub bab ini juga membahas temuan data yang terkait dengan pertanyaan penelitian pada situs 1 dan situs 2 kemudian dipaparkan analisis data dari masing-masing kasus yang diteliti. Dalam penelitian ini deskripsi data, paparan data dari situs 1 di MTsN 2 Tulungagung dan paparan data pada situs 2 di MTsN 3 Tulungagung.

Uraian data akan menggambarkan kondisi alamiah dan setting di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung. Adapun uraian dari masing-masing situs, sebagai berikut :

1. Paparan Data Situs I

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung.

Istilah perencanaan sama artinya dengan persiapan. Sedangkan persiapan biasa pula disebut sebagai “rencana kerja”. Perencanaan yaitu penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan. Perencanaan juga sebuah proses yang menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya. Suatu tujuan berhasil apabila terdapat sebuah perencanaan yang baik dan matang. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ali Anwar selaku kepala MTsN 2 Tulungagung, sebagai berikut:¹

Perencanaan tidak bisa dilakukan begitu saja karena sebelum diaplikasikan harus di hitung dulu dampak yang ditimbulkan terhadap lembaga. Maka dari itu perencanaan di awal harus di hitung secara matang dan kepala madrasah harus selalu pro aktif. Yang biasa lembaga lakukan yaitu diawal tahun selalu diagendakan sebuah rapat diawal tahun, dalam rapat tersebut kita mencari informasi terkait perencanaan yang akan dilakukan dalam jangka waktu pendek maupun waktu jangka panjang dan perencanaan mengutamakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sesuai dengan visi misi yang telah dirumuskan oleh madrasah. Di lembaga kami juga mengikutsertakan guru senior dan juga para wakil kepala guna proses perencanaan sehingga kepala madrasah tidak bekerja sendiri total yang ikut dalam rapat perencanaan 16 orang. Ketika perencanaan sudah berjalan kita tetap mengadakan rapat guna mengevaluasi yang diadakan setiap bulan sekali, sehingga perencanaan saya harap tetap bisa terkontrol.

¹ Wawancara dengan Kepala MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 09.30 – 10.30 WIB

Adapun dokumen yang memperkuat pernyataan tersebut, sebagai berikut :²



Gambar 4.1 (Jadwal Kegiatan didalam RKM MTsN 2 Tulungagung)

Hal ini juga diperjelas oleh pernyataan dari Syahrul Rofi'I selaku wakil kepala bagian kurikulum , sebagai berikut :³

Kepala madrasah tentu orang yang paling bertanggungjawab terhadap kualitas sumber daya manusia. Maka kepala madrasah di lembaga ini memang setiap memasuki tahun ajaran baru mengadakan sebuah rapat di awal tahun dan juga kepala madrasah juga sering mengadakan rapat bersama para waka, guru dan juga staf di MTsN 2 Tulungagung. Kepala madrasah memiliki rencana operasional seperti RKTM/RKM yang menggambarkan sasaran kualitas.

Adapun dokumentasi dari rencana kerja tersebut, sebagai berikut:⁴

² Dokumentasi Jadwal Kegiatan didalam RKM MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020,pukul 10.45 WIB

³ Wawancara dengan wakil kepala bagian kurikulum MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 10.30-11.30

⁴ Dokumentasi Identifikasi Tantangan Nyata 1 Tahun kedepan MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020,pukul 10.45 WIB

IDENTIFIKASI TANTANGAN NYATA 1 TAHUN KE DEPAN

No.	Kondisi pendidikan saat ini	Kondisi pendidikan Tahun 2019/2020	Besar tantangan nyata
I. Standar Kompetensi			
A. Bidang akademik			
	Rata-rata pencapaian KKM semua mapel 7,50	Rata-rata pencapaian KKM semua mapel 7,50	0,50
	Rata-rata pencapaian NLN B Indonesia 7,75	Rata-rata pencapaian NLN B Indonesia 8,75	0,10
	Rata-rata pencapaian NLN B Inggris 7,50	Rata-rata pencapaian NLN B Inggris 7,88	0,50
	Rata-rata pencapaian NLN B Matematika 5,64	Rata-rata pencapaian NLN Matematika 7,80	0,50
	Rata-rata pencapaian NLN B IPA 7,39	Rata-rata pencapaian NLN IPA 8,39	0,10
	Rata-rata pencapaian NLN keseluruhan 23,53	Rata-rata pencapaian NLN keseluruhan 30,50	1,00
	Nilai terendah LIN 10,00	Nilai terendah LIN 28,00	10,00
	Status pencapaian NUS 7,0	Status pencapaian NUS 7,50	0,50
	Juara Akademik tingkat kab 3 Kali	Juara Akademik tingkat kab 5 Kali	1 Kali
	Juara Akademik tingkat Provinsi 3 Kali	Juara Akademik tingkat Provinsi 5 Kali	1 Kali
	Juara Akademik Tingkat Nasional 0 Kali	Juara Akademik Tingkat Nasional 0 Kali	0 Kali
B. Bidang non akademik			
	Juara dibidang olah raga tingkat kabupaten 1 kali	Juara dibidang olah raga tingkat kabupaten 4 kali	3 Kali
	Juara dibidang olah raga tingkat Provinsi 0 kali	Juara dibidang olah raga tingkat Provinsi 3 kali	1 Kali
	Juara dibidang olah raga tingkat Nasional 0 kali	Juara dibidang olah raga tingkat Nasional 0 kali	0 Kali
	Juara dibidang Lomba eskul TK Kab. 2 kali	Juara dibidang Lomba eskul TK Kab. 4 kali	2 Kali
	Juara dibidang Lomba eskul TK Prov. 0 kali	Juara dibidang Lomba eskul TK Prov. 1 kali	1 Kali
	Juara dibidang lomba eskul TK Nas 0 kali	Juara dibidang lomba eskul TK Nas 0 kali	0 Kali
II. Bidang Lingkungan			
	Jumlah siswa yang bisa baca Alquran 90 %	Jumlah siswa yang bisa baca Alquran 100 %	0 %
	Jumlah siswa yang hafal Juz Amma 10 %	Jumlah siswa yang hafal Juz Amma 20 %	20 %
	Jumlah Siswa yang hafal	Jumlah Siswa yang hafal	10 %

MADRASAH 2 PONDOKGONDOK 2018/2019 Hal 19

Gambar 4.2 (Identifikasi Tantangan Nyata 1 Tahun kedepan)

Strategi kepala madrasah dalam perencanaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dimulai dari penyusunan perencanaan yang harus dikerjakan dengan matang sebelum di bahas dalam rapat dan program yang dibuat terukur. Dalam kaitannya dengan perencanaan kepala madrasah, guru dan staf dituntut untuk membuat persiapan perencanaan yang efektif dan efisien.⁵

Hal ini ditambahkan oleh pernyataan Endah selaku wakil kepala madrasah bagian kesiswaan :⁶

Kepala madrasah dalam perencanaan memang betul-betul diperhatikan, dari awal sampai akhir perencanaan. Sehingga saya selaku wakil kepala bagian kesiswaan juga membantu perencanaan terkait rencana kedepan untuk siswa dalam mengembangkan kompetensi, kemudian

⁵ Observasi pada tanggal 08 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

⁶ Wawancara dengan wakil kepala bagian kesiswaan MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 08.30-09.30 WIB

PPDB, dan lain sebagainya terkait dengan siswa. Sangat protek kepala madrasah dalam melaksanakan tugas apalagi merencanakan untuk hal yg lebih baik bagi lembaga.

Ditambah pernyataan oleh Elfi selaku wakil kepala bagian sarana prasana :⁷

Ketika kepala madrasah melakukan perencanaan memang tidak semua tenaga pendidik terlibat dalam perencanaan hanya beberapa yang dipilih akan tetapi dalam mengaplikasikan semua harus bekerjasama karena guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dan perencanaan sepenuhnya yang memimpin kepala madrasah namun dalam pengambilan keputusan tetap keputusan bersama. Kepala madrasah juga menerima ide, saran dari seluruh pihak yang terkait dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan juga madrasah. Perencanaan yang dibuat memang juga evaluasi dari perencanaan yang sudah dilaksanakan sebelumnya, kepala madrasah setiap satu bulan juga selalu mengontrol perencanaan dengan mengagendakan rapat.

Kepala madrasah MTsN 2 Tulungagung dalam menetapkan perencanaan perlu sebuah pertimbangan yang harus tepat untuk seluruh warga sekolah. Pertimbangan tersebut juga memiliki dampak masing-masing, dampak tersebut akan terlihat ketika warga sekolah sudah menjalankan tugasnya dan dilihat dari prestasi yang madrasah dapatkan. Selain kepala madrasah yang memiliki peran penting adalah para waka, guru dan juga staf memiliki andil yang penting dalam sebuah penyusunan perencanaan.

⁷ Wawancara dengan wakil kepala bagian sarana prasarana MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

Memang sangat diharuskan kualitas sumber daya manusia sangat diperhatikan khususnya dalam pelayanan dan juga kinerja para pendidik, karena peran guru juga sangat penting demi kemajuan madrasah. Dalam pengambilan keputusan dan proses perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia juga melibatkan para waka, tenaga pendidik dan para staf, seperti yang di jelaskan oleh Anis sebagai wakil kepala bagian humas, sebagai berikut :⁸

Dalam kegiatan apapun terkait dengan pengambilan keputusan demi kemajuan madrasah dan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepala madrasah juga melibatkan seluruh warga madrasah. Kepala madrasah sendiri juga tahu strategi dan inovasi perencanaan yang tepat untuk memantau kemajuan menuju perbaikan kualitas sumber daya manusia dan madrasah. Tentunya dengan segala konsekuensi yang ditanggung kepala madrasah sendiri juga selalu mengkomunikasikan dengan guru, dan staf.

Adapun dokumentasi dari kegiatan rapat perencanaan tersebut, sebagai berikut :⁹

⁸ Wawancara dengan wakil kepala bagian humas MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 07.30-08.30 WIB

⁹Dokumentasi Kegiatan Rapat RKM di MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020,pukul 10.45 WIB



Gambar 4.3 (Kegiatan Rapat RKM)

Masalah penyusunan perencanaan sangat menentukan kejelasan arah perencanaan. Sebaliknya, tanpa pemahaman tentang bidang yang ditelaah masalah perencanaan, arah perencanaan tidak jelas dan akan berimplikasi terhadap ketidakjelasan arah proses perencanaan bagi madrasah selanjutnya. Bidang telaah yang harus dikaji adalah wilayah sistem serta sub-sub wilayah sistem, mengumpulkan data, mengolah data, dan meramalkan masa depan pendidikan. Inilah langkah kerja awal esensial yang harus dilaksanakan oleh para penyusun perencanaan.

Hal tersebut juga diperjelas dari pernyataan guru matematika, sebagai berikut:¹⁰

Jadi terkait dengan perencanaan kepala madrasah saya juga menyampaikan ide, saran, kritik kepada kepala madrasah yang membangun madrasah dan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kami semua tenaga pendidik atau pendidik saling bekerja sama, saling komunikatif, agar bisa saling mengisi kekurangan. Saya sangat mengapresiasi bahwa kepala madrasah dalam melakukan perencanaan juga melibatkan guru-guru yang senior, dan juga perencanaan

¹⁰ Wawancara dengan guru matematika MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 07.30-08.15 WIB

kepala madrasah terdapat rencana kualitas yang mempengaruhi semua unit yang ada di madrasah.

Kerjasama antara kepala madrasah dengan guru dan staf berfungsi untuk membantu kelancaran dalam penyusunan perencanaan bagi madrasah, maka dengan adanya perencanaan dan juga kerja sama oleh semua pihak yang dilakukan dengan baik, juga akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, yang pada akhirnya juga akan kembali pada keberhasilan pencapaian tujuan madrasah.

Kepala madrasah juga harus membuat warga madrasah untuk memahami atas perencanaan yang sudah disampaikan, sehingga tercapainya tujuan bersama yang telah dibuat. Sebagai seorang pemimpin kepala madrasah harus mampu memberikan petunjuk, meningkatkan kualitas tenaga pendidik atau pendidik, membuka komunikasi dua arah, tidak memutuskan secara sepihak.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan, bahwa perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu menggerakkan seluruh warga madrasah untuk ikut serta kegiatan kepala madrasah dalam menyusun perencanaan yang sisesuai dengan kesepakatan bersama, pembuatan perencanaan pada kondisi dan juga evaluasi, pembuatan rencana kerja juga dalam waktu panjang dan waktu pendek, seluruh administrasi yang dibutuhkan, sehingga didalam penyusunan harus benar-benar matang dalam pembuatanya,

sehingga ketika pelaksanaan maka setiap tenaga pendidik atau pendidik pemahamannya sama yang bertujuan untuk mengembangkan madrasah dan juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung.

- b. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung.

Suatu organisasi perlu mengalokasikan dan menugaskan kegiatan diantara para anggotanya agar tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya – sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departemenisasi, yaitu merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dan dapat dikerjakan bersama.

Lebih jelasnya sesuai dengan pernyataan Ali Anwar selaku kepala MTsN 2 Tulungagung, sebagai berikut:¹¹

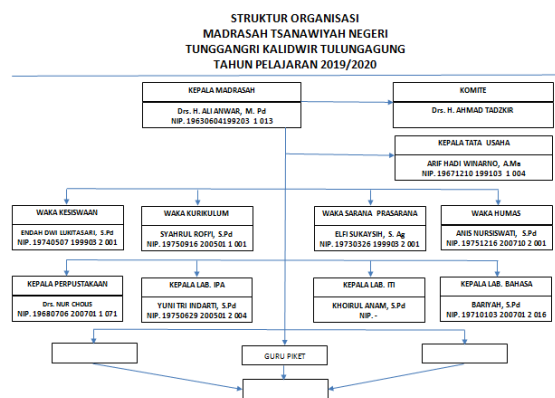
Pengorganisasian sumber daya manusia dilihat dari kegiatan yang dibutuhkan, tujuannya agar mencapai hasil yang baik, sehingga kami menentukan atau menunjuk orang yang tepat atau yang memiliki keahlian, ditempatkan ditempat yang tepat sehingga dalam mengorganisasikan memang betul-betul dipilah dan disesuaikan, Sebagai kepala madrasah juga harus mengetahui dari setiap tenaga

¹¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

pendidik atau pendidiknya, harus menjalin kerjasama yang baik.

Hal ini tercermin pada struktur formal organisasi, dan tampak ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi. Pembagian kerja dilakukan untuk pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Aspek ini merupakan dasar pengorganisasian suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Dalam penelitian lapangan di dapatkan dokumen, berikut ini:¹²



Gambar 4.5(Struktur Organisasi)

Dalam hal pengorganisasian kepala sekolah harus bisa melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala MTsN 2 Tulungagung,

¹² Dokumentasi Struktur Organisasi di MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru, memilih guru yang berkompeten dan berbakat dibidangnya.¹³

Kemudian kepala madrasah memberikan surat penugasan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) kepada tenaga pendidik atau pendidik sehingga yang mendapat tugas tambahan bisa bertanggung jawab dan bekerja keras sesuai dengan job deskripsion masing-masing.

Menurut Elfi selaku wakil kepala bagian sarpras, menjelaskan bahwa :¹⁴

Dalam pengorganisasian kepala madrasah memang sangat teliti dan jeli, misal dalam mengangkat tenaga pendidik, karena memang pekerjaan yang akan diemban tidak dalam waktu singkat akan tetapi dengan waktu yang lama. Kepala madrasah juga selalu mengkoordinasikan setiap kegiatan pengorganisasian yang dibuatnya baik dengan para dewan guru, staf, wali murid, serta atasannya yaitu bidang pendidikan madrasah.

Hal ini juga disambung oleh Anis selaku wakil kepala bagian humas :¹⁵

Kepala madrasah ketika dalam menjalankan pengorganisasian dan menentukan kebijakan madrasah nya selalu berkoordinasi dengan para bawahan, dan menurut kami realisasi pengorganisasian di MTsN 2 Tulungagung sangat baik, kepala madrasah memiliki cara sendiri yaitu dengan memantau setiap kerja bawahannya dan juga tidak pernah membedakan sebagai atasan selalu terbuka sehingga menurut saya dengan cara seperti itu kepala madrasah akan tahu setiap sisi yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidiknya.

¹³ Observasi pada tanggal 08 Juni 2020, pukul 07.00 WIB

¹⁴ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian sarana prasarana MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

¹⁵ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian humas MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 07.30-08.30 WIB

Hal ini juga diungkapkan Samsul selaku wakil kepala bagian kurikulum, sebagai berikut :¹⁶

Mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik apalagi menyangkut tentang meningkatkan kualitas sumber daya manusia, madrasah kami memulai dari mengoptimalkan segala kinerja tenaga pendidik dan pendidik yang ada kemudian memetakan keahlian sesuai dengan tupoksi yang dimiliki oleh masing-masing, pemanfaatan berbagai fasilitas sarana dan prasarana yang ada disekitar juga akan membantu memaksimalkan kinerja atau proses pembelajaran, sehingga selain teliti dalam pengorganisasian juga melihat dari kebutuhan dan juga fasilitas yang ada.

Pengorganisasian kepala madrasah merupakan kegiatan yang sangat penting dalam sebuah lembaga, karena untuk menciptakan organisasi di lembaga pendidikan agar dapat berfungsi secara optimal. Maka pengorganisasian sumber daya manusia yang potensial harus menjadi perhatian yang serius agar tujuan yang telah ditetapkan di lembaga pendidikan dapat dicapai dengan baik.

Pengorganisasian ini harus dilaksanakan secara terus menerus dengan prinsip *continous quality improvement* dalam memperbaiki kinerja organisasi pada setiap komponen-komponen yang ada di lembaga pendidikan, baik mulai manajemen yang ada pada tingkat bawah, middle, maupun top manajemen.

Hal ini juga diungkapkan Endah selaku wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, menuturkan sebagai berikut :¹⁷

¹⁶ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 10.30-11.30 WIB

Salah satu upaya yang dilakukan pengorganisasian kepala madrasah kami yang wajib dilakukan yaitu memiliki kemampuan yang bisa mengetahui ilmu pengetahuan dan teknologi, ini termasuk faktor utama karena memang di era sekarang semua kegiatan selalu tidak lepas dengan teknologi dan juga faham dengan ilmu pengetahuan atau harus selalu *up to date*, mencari tenaga pendidik atau pendidik yang benar-benar bertanggung jawab.

Pengorganisasian sumber daya manusia dalam lembaga pendidikan terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu : pengorganisasian sesungguhnya meningkatkan keberhasilan manajer dengan cara memberikan kekuasaan kepada orang lain, pengorganisasian dibuat tidak untuk menunjukkan suatu cara agar dapat mencapai hasil-hail yang lebih baik dari pada yang selama ini dilakukan asalkan sebagai pendidik atau tenaga pendidik bersedia mencoba dan terus menyempurnakannya, pengorganisasian juga termasuk strategi untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dengan pemberian tanggung jawab dan kewenangan terhadap mereka yang nantinya diharapkan dapat memungkinkan mereka mencapai kinerja yang lebih baik di era yang selalu berubah.

Hal ini juga ditambahkan guru matematika, sebagai berikut:¹⁸

Di MTsN 2 Tulungagung ini dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik dilakukan sudah cukup baik apalagi untuk membangun sistem kinerja yang kompak,

¹⁷ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian kesiswaan MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 08.30-09.30 WIB

¹⁸ Wawancara dengan guru matematika MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 07.30-08.15 WIB

saling mendukung dan bekerja sama sekuat tenaga, namun untuk sumber daya manusia harus tetap ditingkatkan kemampuannya agar bisa melanjutkan dan mempertahankan tujuan bersama yaitu memajukan madrasah.

Kegiatan pengorganisasian dilembaga pendidikan mempunyai implikasi bahwa kepala madrasah harus mendorong tenaga pendidik atau pendidik yang berada ditingkat bawah untuk membuat keputusan mereka sendiri dan tenaga pendidik atau pendidik harus dipercayai dalam mengerjakan tugasnya tanpa harus dimonitor setiap gerak geriknya. Oleh karena itu, pelaksanaan pengorganisasian perlu memperhatikan wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi agar dapat menimbulkan motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerja secara maksimal.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung upaya kepala madrasah yaitu melihat dari jumlah sumber daya manusia dengan kebutuhan kepala madrasah menyeleksi tenaga pendidik dan pendidik yang ada, kepala madrasah melihat dari bakat dan jam terbang yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidik dan disesuaikan dengan kebutuhan, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik untuk meningkatkan profesinya, kepala madrasah memiliki strategi yang

tepat untuk mengorganisasikan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan juga kualitas madrasah.

- c. Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung.

Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung, dirancang sesuai dengan evaluasi diri dan analisis kebutuhan organisasi di MTsN 2 Tulungagung, dimulai dari proses rekrutmen tenaga guru, kemudian dilakukan pembinaan, bimbingan, kesempatan melanjutkan studi, pendidikan dan latihan (diklat), dan membangun komitmen.

Dalam rekrutmen tenaga , di madrasah ini sudah dirancang sesuai dengan pedoman pendidikannya. Namun dalam hal ini pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini lebih jelasnya sesuai dengan pernyataan Ali Anwar selaku kepala MTsN 2 Tulungagung, sebagai berikut:¹⁹

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung program kepala madrasah dimulai dari pembinaan, bimbingan membangun komitmen, menanamkan semangat bahwasanya sebagai pendidik semata-mata untuk berjuang yang sudah dijelaskan dalam UUD 1945 yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Namun untuk perekrutan tenaga pendidik sudah lama madrasah tidak melakukan program tersebut karena dari pemerintah sudah menghimbau untuk madrasah negeri tidak melakukan perekrutan atau menambah tenaga honorer, akan tetapi madrasah mendapat jatah PNS yang sudah melewati

¹⁹ Wawancara dengan Kepala MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 09.00 - 10.30

tes kemudian SKB dari pemerintah, namun kendala tetap ada seperti tahun kemarin madrasah menerima PNS lulusan sarjana hukum ini masih kami proses karena madrasah juga betul-betul memilih guna tidak merugikan semua pihak.

Sumber daya manusia agar benar berkualitas dan professional sesuai bidangnya sebagaimana yang dituntut dalam undang-undang guru dan dosen sangatlah penting karena pada hakikatnya segala keberhasilan akan kembali ke madrasah. Oleh sebab itu pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah memberitahu dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada para bawahan, mengajak para bawahan untuk bekerja dengan semaksimal mungkin dan juga untuk membimbing tenaga kerja bawahan untuk mencapai standar operasional.

Pelaksanaan program di MTsN 2 Tulungagung dilaksanakan oleh para pendidik dengan intruksi dari kepala madrasah hampir setiap ada kegiatan peltihan, seminar dan lain sebagainya, dengan kesadaran para pendidik sendiri untuk meningkatkan kualitas diri mereka sebagai tenaga pendidik.²⁰

Hal seperti ini juga disampaikan oleh Syahrul Rofi'I selaku wakil kepala bagian kurikulum, yaitu :²¹

Program kegiatan di MTsN 2 Tulungagung ini sudah tersusun dalam jadwal madrasah, dan hampir semua program selalu dilaksanakan oleh seluruh tenaga pendidik ataupun pendidik , seperti pembinaan semua pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan job masing-masing.

²⁰ Observasi pada tanggal 08 Juni 20202, pukul 07.00 WIB.

²¹ Wawancara dengan wakil kepala bagian kurikulum MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 10.30-11.30 WIB

Misal jika kegiatan kesiswaan maka yang dikoordinatori oleh wakil kepala madrasah bagian kesiswaan. Kemudian mengikutkan pendidik mengikuti pelatihan undangan maupun mandiri, sehingga harapannya memang untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan juga hasilnya kembali ke madrasah.

Sama halnya dengan perkataan Endah selaku wakil kepala bagian kesiswaan, yaitu sebagai berikut :²²

Kegiatan guru di MTsN ini selain mengajar sebagai tugas akademik , kegiatan non akademik banyak sekali, khususnya kegiatan dengan pembinaan antar pendidik yang akan mendampingi siswa dalam mengikuti lomba-lomba atau ajang kompetisi didalam madrasah maupun luar madrasah, karena manfaat mengikuti ajang seperti ini guna untuk mengasah kemampuan peserta didik, juga bisa meningkatkan kemampuan guru yang ditunjuk untuk mendampingi siswa yang mengikuti lomba. Terlebih dahulu diberi biasanya diberi saran dan masukan oleh guru lain ataupun wakil kepala bagian kesiswaan atau bagian kurikulum melalui diskusi sehingga menemukan kiat untuk mendapatkan hasil yang baik.

Hal ini juga dilakukan oleh Anis selaku wakil kepala bagian humas , yaitu :²³

Hampir tiap bulan di madrasah ada kegiatan pembinaan untuk para tenaga pendidik atau pendidik, tiap bagian melaksanakan program sesuai dengan *job description*. Program pendidik dilakukan berkala pada tiap bulannya, misal pembinaan ataupun pelatihan seperti pembinaan profesionalisme pendidik yang paling sering diikuti, karena memang mengikuti perkembangan yang ada sehingga diharapkan semua tenaga pendidik atau pendidik bisa mengembangkan wawasannya dan itu termasuk program kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Berkaitan dengan program peningkatan kualitas sumber

²² Wawancara dengan wakil kepala bagian kesiswaan MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 08.30-09.30 WIB

²³ Wawancara dengan wakil kepala bagian humas MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 07.30-08.30 WIB

daya manusia, ada pernyataan dari Elfi selaku wakil kepala bagian sarpras, sebagai berikut :²⁴

Program kepala madrasah kami dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia memang selalu berjalan sesuai dengan harapan tenaga pendidik dan pendidik juga sangat antusias. Program tersebut biasanya lembaga biasanya mengirimkan tenaga pendidik atau pendidik untuk mengikuti workshop, pelatihan, dan rapat koordinasi para pendidik. Beberapa para pendidik di sini berkeinginan besar untuk meningkatkan kompetensinya yang dilakukan oleh dirinya sendiri dengan mengikuti kegiatan di luar madrasah dengan biaya sendiri. Memang kami selalu mengikuti program yang ada, apalagi dalam meningkatkan kualitas SDM selain dorongan dari kepala madrasah juga dorongan dari diri kami sendiri.

Dalam penelitian lapangan di dapatkan dokumen, berikut ini:²⁵



Gambar 4.4 (Surat Diklat dari KEMENAG Provinsi)

Pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia akan memberikan manfaat pada lembaga berupa produktivitas,

²⁴ Wawancara dengan wakil kepala bagian sarana prasarana MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

²⁵ Dokumentasi Surat Diklat dari KEMENAG Provinsi di MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

moral, efisiensi kerja, stabilitas, serta fleksibilitas lembaga dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Fungsi peningkatan kualitas sumber daya manusia telah dibuat dalam suatu kebijakan Depdiknas dalam tiga strategi pokok pembangunan pendidikan nasional, yaitu : pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan relevansi, kualitas pendidikan dan khususnya meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Maka dari itu, program meningkatkan kualitas sumber daya manusia salah satunya pelatihan (*education and training*).

Hal ini juga dilakukan oleh Guru matematika, yaitu:²⁶

Saya juga sering mengikuti atau mewakili pelatihan ataupun diklat yang diadakan dari kementerian agama. Didalam pelatihan tersebut kita dilatih dalam pembuatan soal, metode pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan kurikulum, dan lain-lain. Disini saya belajar dan juga mengupdate ilmu baru, dan juga memotivasi saya agar lebih baik lagi dalam proses pembelajaran. Saya senang jika diikutkan dalam kegiatan pelatihan, selain bisa mengembangkan untuk diri sendiri, juga bisa bermanfaat untuk madrasah. Dan beberapa pendidik juga melanjutkan studi yang lebih tinggi, dan pihak madrasah juga memberikan dispensasi namun juga sepatutnya untuk tidak meninggalkan kewajibannya di madrasah.

Usaha kepala madrasah menggerakkan seluruh anggota-anggota tenaga pendidik atau pendidik sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk meningkatkan kualitas dirinya, merupakan upaya untuk menjadikan program kepala

²⁶ Wawancara dengan guru matematika MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 08.30-09.30 WIB

madrasah menjadi nyata.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia selalu memberikan arahan, bimbingan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, mendorong terciptanya kinerja yang baik melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen, sering mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti MGMP, diklat, pembinaan, kemudian memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik jika melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi upaya ini juga untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepala madrasah mengerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk bekerja sama mengikuti program madrasah.

- d. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung.

Pengawasan (*controlling*) merupakan bagian akhir dalam sebuah manajemen. Pengawasan juga memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja organisasi madrasah, sehingga menemukan kesesuaian antara apa yang telah direncanakan bersama dengan pelaksanaannya serta hasil yang diperoleh.

Dalam hal pengawasan atau supervisi adalah bagian dari proses administrasi dan manajemen dalam lembaga pendidikan, tujuan dari kegiatan supervisi merupakan usaha dalam memajukan madrasah yang bersifat kontinu atau berkelanjutan yang dilakukan oleh supervisor dengan jalan membina, memimpin, dan menilai kinerja yang mengarah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dari kebijakan tersebut menggambarkan cara kepala madrasah dalam kegiatan pengawasan kepala madrasah kepada seluruh tenaga pendidik maupun pendidik di lingkungan madrasah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ali Anwar selaku kepala MTsN 2 Tulungagung, sebagai berikut:²⁷

Dalam pelaksanaan pengawasan memang benar-benar dilaksanakan di MTsN 2 Tulungagung, dan saya sering melakukan pengawasan biasanya satu bulan sekali bahkan tiga bulan sekali dan itu menjadi agenda rutin saya. Selaku kepala madrasah saya mengambil kebijakan bahwasanya sebelum pelaksanaan supervisi dilaksanakan memberi pemberitahuan terlebih dahulu kepada waka kurikulum agar nanti disampaikan kepada tenaga pendidik atau pendidik. Pada waktu yang telah ditentukan kepada tenaga pendidik atau pendidik sudah mempersiapkan segala kebutuhan yang nanti diperlukan dalam kegiatan pengawasan. Dengan kata lain supervisi dilaksanakan tergantung keperluan atau situasional.

Dalam hal penelitian lapangan di dapatkan dokumen, berikut ini:²⁸

²⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

²⁸ Dokumentasi Instrumen Supervisi MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

INSTRUMEN
SUPERVISI PERENCANAAN KEGIATAN PEMBELAJARAN
MTsN 2 TULUNGAGUNG

1. Nama Siswa
2. Kelas, Semester
3. Materi/tema atau penguasaan
4. lain-lain

No	URAIAN KEGIATAN	KRITERIA NILAI			
		1	2	3	4
1.	Mengidentifikasi sumber daya pelajaran				
2.	Mengidentifikasi standar kompetensi				
3.	Mengidentifikasi kompetensi dasar				
4.	Mengidentifikasi indikator pencapaian kompetensi				
5.	Mengidentifikasi tujuan pembelajaran				
6.	Mengidentifikasi materi ajar				
7.	Mengidentifikasi alokasi waktu				
8.	Mengidentifikasi media pembelajaran				
9.	Mengidentifikasi kegiatan pembelajaran				
10.	Mengidentifikasi penilaian hasil belajar				
11.	Mengidentifikasi sumber belajar				
Jumlah NILAI HSL =					
Nilai PERSENTASE =					KLASIFIKASI
SARAN PERBAIKAN:					

A - Baik Sangat: 85% - 100%
 B - Baik: 65% - 84%
 C - Cukup: 45% - 64%
 D - Kurang: 0% - 44%

Tulungagung,
Kepala Madrasah
Drs. H. HILMANILAH, M.Pd
NIP. 1960041990031013

Gambar 4.6 (Instrumen Supervisi)

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Endah selaku wakil kepala bagian kesiswaan :²⁹

Supervisi atau pengawasan yang dilakukan kepala madrasah merupakan agenda rutin dalam kegiatan bulanan, seperti yang sudah dijalankan disini, kepala madrasahlah yang bertugas melaksanakan supervisi. Karena dengan pengawasan juga bisa melihat kekurangan yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidik, kepala madrasah juga menjadi tau langkah atau solusi yang akan diberikan untuk tenaga pendidik atau pendidiknya.

Pelaksanaan pengawasan kepala madrasah di MTsN 2 Tulungagung memang mendorong pertumbuhan kinerja sumber daya manusia, mengembangkan kepemimpinan yang lebih demokratis dan memecahkan masalah pembelajaran dengan menciptakan inovasi, dengan cara seperti itu tali dalam

²⁹Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian kesiswaan MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 08.30-09.30 WIB

meningkatkan mutu dan juga kualitas sumber daya manusia akan terus terjalin.³⁰

Tujuan dilaksanakannya sebuah pengawasan secara umum adalah memberikan bantuan guru dan staf yang lain dalam lembaga pendidikan agar dapat meningkatkan kualitas kinerja dan sumber daya yang ada didalamnya. Sebagaimana yang telah disampaikan Elfi selaku wakil kepala bagian sarpras.³¹

Tujuan pelaksanaan supervisi di MTsN 2 Tulungagung antara lain untuk bahan penilaian kinerja guru, menjadi bahan pembinaan dan motivasi pada saat rapat atau pertemuan tertentu, serta untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kemudian, kegiatan pengawasan juga sangat membantu kami jika kami mengalami kendala apalagi banyak pendidik yang mengeluhkan ketika kegiatan pembelajaran, nah dengan pengawasan tersebut kepala madrasah juga akan memberikan solusi kepada pendidik, sehingga beban pendidik bisa berkurang.

Anis selaku wakil kepala bagian humas juga menambahkan:³²

Supervisi juga sebagai pengukur, dengan pengawasan kepala madrasah juga tahu sejauh mana pendidik dalam memberikan materi kepada peserta didik, apakah materi sudah difahami apa belum, apakah metode yang digunakan sudah tepat, jika ada tugas tambahan bagi tenaga pendidik juga untuk mengukur kinerja selama diberikan tugas tambahan, dan apakah sudah bertanggungjawab dengan tugas tambahan tersebut, jika belum maka kita sebagai tenaga pendidik maupun pendidik berupaya untuk koreksi diri.

³⁰ Observasi pada tanggal 08 Juni 2020, pukul 07.00 WIB

³¹ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian sarana prasarana MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

³² Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian humas MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 07.30-08.30 WIB

Adapun dokumen dari hasil kegiatan tersebut, sebagai berikut.³³



Gambar 4.7 (Laporan Kinerja)

Ada beberapa persiapan dalam melaksanakan semua program yaitu dari segi situasi dan kondisi, dana, maupun alat, Namun dalam persiapan pelaksanaan supervisi sendiri adalah dari pihak supervisor yaitu format atau instrumen supervisi yang harus diisi oleh tenaga pendidik maupun pendidik yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja, pihak guru yaitu tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya yaitu seluruh perangkat pembelajaran (silabus, RPP, prota, promes, kalender pendidikan). Hal ini dikuatkan oleh pernyataan guru matematika sebagai berikut:³⁴

³³ Dokumentasi Laporan Kinerja MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020, pukul 10.45 WIB

³⁴ Wawancara dengan guru matematika MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 07.30-08.15 WIB

Sebelum dilakukan pengawasan biasanya kepala madrasah memberitahu kepada semua guru untuk menyiapkan perangkat pembelajaran, dari silabus, prota promes, dan RPP jauh-jauh hari, agar apabila waktu kepala madrasah melaksanakan supervisi dan menanyakan perangkat pembelajaran, semuanya sudah siap, tetapi pernah terjadi dulu supervisi dilaksanakan oleh utusan dari luar dengan mendadak, sempat agak bingung karena masih ada yang belum siap, sehingga semua itu dibuat untuk pembelajaran dan pembuatan perangkat pembelajaran dibuat diawal tahun ajaran baru.

Kepala madrasah harus mampu memposisikan tugasnya sebagai supervisor dengan baik agar pelaksanaan supervisi sesuai dengan yang diharapkan dan meningkatkan kemajuan dalam pembelajaran. Model supervisi yang diterapkan kepala madrasah di MTsN 2 Tulungagung menurut pengamatan peneliti lebih mengarah pada model supervisi campuran antara model supervisi ilmiah karena pelaksanaan supervisi menggunakan instrumen supervisi untuk memperoleh data dari guru yang bersangkutan dengan supervisi klinis bertipe demokratis dan disesuaikan dengan guru yang disupervisi.³⁵ Sebagaimana pernyataan kepala madrasah dalam wawancara bahwa Kepala madrasah Ali Anwar bahwa:³⁶

Pelaksanaan supervisi, saya harus pintar-pintar memahami karakter tenaga pendidik atau pendidik, sehingga dalam pelaksanaannya guru tidak merasa terus menerus dinilai atau dikoreksi. Dan saya membaca buku pelaksanaan supervisi saya lebih mengarah pada supervisi klinis dimana dalam pelaksanaan supervisi saya menjalin suasana hangat dengan para guru, kedekatan dan keterbukaan, walaupun saya dan para guru merasa ada sedikit (enak-gak enak) yang seharusnya secara profesional rasa itu harus dibuang jauh-

³⁵ Observasi pada tanggal 08 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

³⁶ Wawancara dengan kepala madrasah MTsN 2 Tulungagung, tanggal 08 Juni 2020 pukul 09.30-10.30 WIB

jauh demi kelancaran pelaksanaan supervisi dan menghasilkan kemajuan untuk madrasah sendiri.

Melihat dari tipe supervisi melalui pengamatan peneliti bahwa MTsN 2 Tulungagung mengarah pada tipe demokratis yaitu kepemimpinan pendidikan dilaksanakan secara kooperatif.³⁷ Diperkuat dengan penjelasan dari Syahrul Rofi'i selaku wakil kepala bagian kurikulum, tentang kepemimpinan kepala madrasah yaitu :³⁸

Tanggung jawab kepala madrasah yaitu sebagai supervisor, akan tetapi juga membagikan tugas kepada bawahan sesuai dengan keahlian masing-masing. Perlu digaris bawahi bahwa kepala madrasah disini juga menerapkan pengawasan melekat bahkan kontrol penuh pada setiap kegiatan di lembaga, walaupun tugas-tugas lembaga sudah dibagi habis kepada bawahan sesuai keahlian, namun hal ini diterapkan demi kelancaran bersama.

Pelaksanaan supervisi dilakukan oleh kepala madrasah dimulai dengan mengisi format supervisi oleh para tenaga pendidik ataupun pendidik , sehingga dalam hal ini biasanya diambil sampel per mata pelajaran, apabila ada permasalahan maka bisa diperbaiki secara bersama, maupun oleh guru yang bersangkutan maka dengan kesadaran dan tanggung jawabnya. Dengan format tersebut para tenaga pendidik atau pendidik diharapkan dapat memperbaiki kekuarangannya, akan tetapi kepala madrasah tidak tinggal diam, sebagai supervisor kepala madrasah siap mencari solusi bahkan

³⁷ Observasi pada tanggal 08 Juni 2020, pukul 07.00 WIB

³⁸ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum MTsN 2 Tulungagung, tanggal 10 Juni 2020 pukul 10.30-11.30 WIB

berkoordinasi bersama yang bersifat informatif untuk perbaikan terkait dengan pembelajaran dan kinerja.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung pengawasan kepala madrasah yang selalu melakukan supervisi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pengawasan untuk tenaga pendidik kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap perangkat pembelajaran yang dibuat dan mengawasi di dalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir, kepala madrasah selalu mengevaluasi setelah pengawasan berakhir, kepala madrasah juga memberikan arahan dan saran yang membangun terhadap pendidik untuk perbaikan, pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

2. Paparan Data Situs II

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung.

Perencanaan adalah langkah pertama dalam sistem manajemen yang harus diperhatikan oleh manajer dan para pengelola lembaga pendidikan. Perencanaan merupakan hal penting yang harus dilakukan pertama kali dalam manajemen lembaga sebelum melaksanakan berbagai macam program kegiatan di

madrasah, tanpa perencanaan yang baik , madrasah tidak mungkin dapat maju dan berkualitas. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Hadi' selaku kepala MTsN 3 Tulungagung, sebagai berikut:³⁹

Menurut PMA Nomor 58 tahun 2017 tugas manajemen kepala madrasah yaitu manajerial, pengembangan kewirausahaan, supervisi, dan tugas tambahan yaitu bisa melaksanakan pembelajaran dan pembimbingan. Fungsi manajemen kepala madrasah salah satunya yaitu perencanaan. Didalam perencanaan kami menyusun rencana kerja 4 tahun dan juga tahunan. Namun sebelum kami mengadakan perencanaan kami selalu mengevaluasi perencanaan untuk tahun sebelumnya guna untuk mengukur kekurangan dan kemudian kami jadikan acuan untuk diperbaiki supaya tidak terjadi kesalahan kedua kali. Yang kami utamakan dalam perencanaan awal di madrasah dari meningkatkan kualitas tenaga pendidik atau pendidik yang ada karena SDM termasuk faktor penting berjalannya suatu madrasah, dan pembuatan perencanaanpun saya tidak sendiri dibantu oleh TU dimana yang memegang penuh, selain itu Tim Pengembang Madrasah juga ikut serta, dan melibatkan beberapa pendidik. Madrasah kami tidak berhenti dan tinggal diam tapi berfikir bagaimana madrasah dan juga SDM terus berkembang sehingga memiliki kualitas yang tinggi. Perencanaan yang saya lakukan tidak hanya di awal tahun akan tetapi terus saya pantau dengan kinerja para tenaga pendidik atau pendidik, setiap seminggu sekali kami mengadakan rapat untuk mengevaluasi perencanaan yang sudah berjalan.

Dalam penelitian lapangan di lapangan di dapatkan dokumen, berikut ini:⁴⁰

³⁹ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30

⁴⁰ Dokumentasi Jadwal Kegiatan didalam RKM MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 Juni 2020, pukul 11.45 WIB

Gambar 4.8 (Jadwal Kegiatan didalam RKM)

Perencanaan pendidikan yang ada di madrasah dapat dibuat oleh kepala madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada tujuan madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan penentuan tujuan dan maksud organisasi sampai penetapan pendekatan.

Hal ini Agus selaku wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, menuturkan sebagai berikut :⁴¹

Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah kami selalu mengadakan pertemuan atau rapat para pemimpin dan tenaga pendidik, mengundang beberapa guru. Perencanaan tersebut memang sangat penting dan termasuk tahap awal dalam segala kegiatan, dan memang diharapkan dengan pertemuan atau rapat semua tenaga pendidik dan pendidik sepemahaman dari perencanaan untuk madrasah. Menurut saya cukup bagus dengan mengadakan pertemuan dengan warga madrasah guna bisa memberikan pegangan untuk mencapai tujuan bersama. Memang dalam perencanaan yang dilakukan kepala madrasah menetapkan apa yang ingin

⁴¹ Wawancara dengan selaku wakil kepala bagian kesiswaan MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 07.30 – 08.30 WIB

dicapai untuk madrasahnya dan juga untuk meningkatkan kualitas SDM.

Adapun dokumentasi dari kegiatan tersebut, sebagai berikut.⁴²



Gambar 4.9 (Rapat RKM)

Diketahui bahwa perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Perencanaan juga dibuat sebelum suatu tindakan dilaksanakan. Usaha untuk menggali pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama.

Di MTsN 3 Tulungagung kegiatan penyusunan perencanaan selalu dilaksanakan setiap tahun, mengingat banyak rencana yang ingin dilaksanakan, banyak evaluasi dari perencanaan yang sudah dilaksanakan sebelumnya, sehingga perencanaan ini memang dilakukan dengan semua tenaga pendidik dan pendidik yang senior. Didalam perencanaan juga terdapat

⁴² Dokumentasi Rapat RKM MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 Juni 2020, pukul 11.45 WIB

banyak sub-sub kegiatan yang akan dilaksanakan sampai administrasinya.⁴³

Perencanaan sering disebut juga sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara keadaan masa kini dengan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang. Perencanaan mendahului pelaksanaan sesuatu kegiatan, mengingat perencanaan merupakan proses untuk menentukan tujuan dan mengidentifikasi persyaratan yang diperlukan dengan cara yang efektif dan efisien.

Hal ini juga diungkapkan oleh Samsul selaku wakil kepala madrasah bagian kurikulum, menuturkan sebagai berikut :⁴⁴

Kepala madrasah dalam menyusun perencanaan memang betul mengevaluasi dari perencanaan yang sudah sudah berjalan, sehingga benar-benar diperbaiki jika ada perencanaan dalam pelaksanaan belum maksimal. Perencanaan yang dilakukan oleh madrasah kami ada yang berdasarkan jangka panjang dan juga jangka pendek. Semua wakil kepala terlibat dalam kegiatan kepala madrasah. Kepala madrasah juga teliti misal kegiatan sebelumnya yang kurang maksimal maka ditahun selanjutnya harus diperbaiki jika memang menguntungkan untuk madrasah, dan selalu seminggu sekali bahkan sebulan sekali selalu mengadakan evaluasi guna melihat perencanaan yang sudah berjalan.

Dalam penelitian lapangan ditemukan dokumen, sebagai berikut:⁴⁵

⁴³ Observasi pada tanggal 05 Juni 2020, pukul 07.00 WIB

⁴⁴ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian kurikulum MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 09.30 – 10.30 WIB

⁴⁵ Dokumentasi Identifikasi Tantangan Nyata 1 Tahun kedepan MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 Juni 2020, pukul 11.45 WIB

No.	Kategori permasalahan nyata saat ini	Kategori MTsN 3 Tulungagung Tahun 2019-2020	Bentuk Tantangan nyata
1	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.20
2	Ketersediaan tenaga pendidik	Ketersediaan tenaga pendidik	1.21
3	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.22
4	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.23
5	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.24
6	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.25
7	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.26
8	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.27
9	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.28
10	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.29
11	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.30
12	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.31
13	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.32
14	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.33
15	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.34
16	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.35
17	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.36
18	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.37
19	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.38
20	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.39
21	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.40
22	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.41
23	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.42
24	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.43
25	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.44
26	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.45
27	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.46
28	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.47
29	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.48
30	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.49
31	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.50
32	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.51
33	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.52
34	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.53
35	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.54
36	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.55
37	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.56
38	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.57
39	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.58
40	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.59
41	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.60
42	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.61
43	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.62
44	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.63
45	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.64
46	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.65
47	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.66
48	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.67
49	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.68
50	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.69
51	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.70
52	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.71
53	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.72
54	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.73
55	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.74
56	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.75
57	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.76
58	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.77
59	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.78
60	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.79
61	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.80
62	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.81
63	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.82
64	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.83
65	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.84
66	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.85
67	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.86
68	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.87
69	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.88
70	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.89
71	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.90
72	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.91
73	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.92
74	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.93
75	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.94
76	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.95
77	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.96
78	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.97
79	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.98
80	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	1.99
81	Ketersediaan sarana prasarana	Ketersediaan sarana prasarana	2.00

Gambar 4.10 (Identifikasi Tantangan Nyata 1 Tahun kedepan)

Kepala madrasah dan juga warga madrasah dalam menyusun perencanaan memperhatikan masalah dan juga tujuan, karena sangat berpengaruh terhadap lembaga dan juga sumber daya manusia yang dipimpinya. Tidak hanya semata-mata menjalankan tugas, tetapi juga menciptakan rencana kerja, menjaga kerjasama dengan baik, mencapai tujuan yang sudah direncanakan dan selalu berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia.⁴⁶

Hal ini juga diuraikan oleh Alma selaku wakil kepala madrasah bagian humas, menuturkan sebagai berikut :⁴⁷

Kepala madrasah memang dituntut untuk memajukan lembaga yang diamanahkan dan selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kepala madrasah kami juga sangat aktif ketika melaksanakan perencanaan walaupun kegiatan ini dilakukan tim akan tetapi kepala

⁴⁶ Observasi pada tanggal 06 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

⁴⁷ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian humas MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 Juni 2020 pukul 10.30-11.30 WIB

madrasah juga ikut bergerak tidak hanya diam, memberikan arahan kepada seluruh yang terlibat. Memang kepala madrasah kami yang diutamakan yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena itu termasuk langkah awal guna meningkatkan rencana madrasah yang lain.

Dalam penelitian lapangan ditemukan dokumen, sebagai berikut :⁴⁸



Gambar 4.11(Papan Kegiatan Tahunan)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Sri Wahyuni selaku wakil kepala madrasah bagian sarana prasarana, menyatakan bahwa :⁴⁹

Kepala madrasah menjelaskan bentuk kegiatan yang akan dilakukan, prosedur pelaksanaan, kebijakan dan juga memberikan tujuan yang ingin dicapai yaitu yang paling utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Memang dalam perencanaan selalu dilakukan dengan teliti, dari segi sub-sub yg akan menjadi rencana supaya dalam perencanaan bisa terarah. Kepala madrasah kami dalam kegiatan perencanaan madrasah selalu melibatkan tenaga pendidik atau pendidiknya, sehingga tidak ada rahasia sehingga semua paham dan melaksanakannya juga dengan baik. Penyusunan perencanaan juga melihat masalah-masalah sebelumnya sehingga diharapkan perencanaan madrasah bisa lebih baik lagi.

⁴⁸ Dokumentasi Papan Kegiatan Tahunan MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 Juni 2020, pukul 11.45 WIB

⁴⁹ Wawancara dengan selaku wakil kepala madrasah bagian sarana prasarana MTsN 3 Tulungagung, tanggal 11 Juni 2020 pukul 07.30-08.30 WIB

Selain itu, dalam penyusunan perencanaan kepala madrasah yang berperan penuh, selalu memberikan ide, gagasan yang membangun, bertanggungjawab, selalu bersifat objektif, serta menjadi teladan bagi semua anggotanya termasuk upaya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Hal ini juga dijelaskan oleh guru olahraga, sebagai berikut:⁵⁰

Perencanaan yang dilakukan disini memang dilaksanakan semaksimal mungkin, dan dalam penyusunannya cukup bagus apalagi perencanaanya dalam meningkatkan madrasah dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Untuk guru juga terlibat dalam penyusunan perencanaan, kebijakan-kebijakan yang dilakukan kepala madrasah dalam landasan perencanaan sehingga seluruh tenaga pendidik dan pendidik tau perencanaan yang tepat untuk madrasah yang bagaimana.

Perencanaan dapat dipahami bahwa masalah yang menonjol adalah proses menyiapkan suatu konsep keputusan yang akan dilaksanakan pada masa depan. Untuk rencana kedepan bagaimana, tim penyusun perencanaan, jenis kemampuan kerja seperti apa kedepan, semakin tajam kepala madrasah melihat masa depan, semakin jelas arah tujuan tersebut. Dengan demikian rencana jangka panjang, atau perspektif yang dapat menemukan dan menjelaskan arah dan garis-garis besar memegang peranan penting.

⁵⁰ Wawancara dengan guru olahraga MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 Juni 2020 pukul 08.00-09.00 WIB

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung, dilihat dari kebijakan yang dijadikan landasan, arah dan tujuan, personal yang melaksanakan terlebih dahulu yaitu untuk rencana kerja terarah, tercermin juga dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah karena dalam pembuatan perencanaan, kepala madrasah selalu melibatkan wakil kepala dan juga KTU, ide-ide baru dan bisa mengembangkan madrasah juga merupakan pendukung bahwasanya kualitas sumber daya di madrasah sudah bagus, kepala madrasah membuat rencana kerja dari 4 tahun dan dipisah menjadi tahunan, kepala madrasah dalam melakukan proses perencanaan yaitu untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah terjadi di tahun lalu dan memperbaiki di tahun selanjutnya, dan memang mengutamakan kualitas sumber daya manusia.

- b. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung.

Pengorganisasian berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungannya satu sama lain saling terkait dalam keseluruhannya. Pengorganisasian dapat diartikan

sebagai proses penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan subsistem dan penentuan hubungan.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Hadi' selaku kepala MTsN 3 Tulungagung, sebagai berikut:⁵¹

Selaku Kepala di madrasah ini saya selalu mengkoordinasikan setiap rencana kepada wakil kepala dan KTU, dari penentuan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang membawa ke arah tujuan, penugasan tanggungjawab, sampai pendelegasian wewenang yang diperlukan individu. Apalagi dalam proses penentuan pekerjaan tambahan bagi tenaga pendidik atau pendidik kami betul-betul mengelompokkan sesuai bidang masing-masing.

Dari penelitian lapangan ditemukan dokumen, sebagai berikut.⁵²



Gambar 4.12 (Struktur Organisasi)

⁵¹ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30

⁵² Dokumentasi Struktur Organisasi MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 Juni 2020, pukul 11.45 WIB

Dalam pengorganisasian terdapat penyusunan struktur yang sesuai dengan sumber daya manusia, kebutuhan, dan tujuan organisasi. Struktur tersebut dinamakan dengan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan sistem formal dari hubungan aturan-aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mendorong tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Agus selaku wakil kepala bagian kesiswaan, sebagai berikut.⁵³

Era globalisasi di segala bidang kehidupan, telah menuntut sumber daya manusia berkualitas di dalam lembaga pendidikan khususnya, harus memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang memadai yang diimbangi dengan nilai-nilai tertentu sesuai dengan karakter dunia baru. Dengan pengorganisasian diharapkan semua tenaga pendidik memaksimalkan kemampuannya yang dimiliki, menjalankan tugasnya sesuai dengan tupoksi masing-masing, akan tetapi tidak meninggalkan kerjasama yang baik dengan tim, dan itu selalu dicontohkan oleh kepala madrasah kami.

Hal tersebut juga diperjelas dari pernyataan Samsul selaku wakil kepala bagian kurikulum, sebagai berikut.⁵⁴

Menjadi tenaga pendidik atau pendidik harus memiliki nilai-nilai : profesionalisme, kompetitif, efektif dan efisien dalam tata kerja, sehingga tenaga pendidik atau pendidik tidak hanya sekedar berpengetahuan akan tetapi harus mampu mengakomodir pengalaman, keterampilan dalam satu paket. Di madrasah kami seluruh tenaga pendidik selalu profesional dalam mengerjakan tugas yang diemban masing-masing, karena kami sadar akan tanggungjawab, dan juga

⁵³ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian kesiswaan MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 07.30 – 08.30 WIB

⁵⁴ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian kurikulum MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 09.30 – 10.30 WIB

sadar dengan tujuan madrasah. Dan dengan pengorganisasian ini juga bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada.

Upaya pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu mampu bersaing di era-global pada saat ini harus dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh setiap madrasah. Sesuai dengan amanah yang tertuang dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan di Indonesia. Standar Nasional Pendidikan ini harus dipenuhi oleh setiap madrasah agar pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia bisa tercapai dengan baik.

Perencanaan dilembaga pendidikan bisa baik itu juga didukung dengan adanya pengorganisasian dari kepala madrasah agar terlihat dengan jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap tenaga pendidik atau pendidik yang ada di madrasah.

Seperti halnya yang diungkapkan Alma selaku wakil kepala bagian humas, sebagai berikut:⁵⁵

Pengorganisasian yang dilakukan kepala madrasah sudah cukup baik dan juga tim memang sudah disesuaikan dengan kriteria dan juga angka kebutuhan. Memang dalam pengorganisasian merupakan usaha yang dilakukan untuk

⁵⁵ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian humas MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 10.30 – 11.30 WIB

membantu *team work* dalam menjalankan organisasi dengan efektif dan efisien.

Hal ini juga di tambahkan dari pernyataan Guru olahraga, sebagai berikut:⁵⁶

Kepala madrasah kami cukup berkompeten dalam kegiatan mengorganisasikan, memang diliat betul dari awal dari merekrut tenaga pendidik dan pendidik, dari awal madrasah sini merekrut orang selain memang sesuai dengan kebutuhan namun juga dilihat dari keahlian lain. Misal ada disini bagian operator dan ditugaskan di TU namun dia juga melatih ekstra futsal, memang yang dibutuhkan tidak ahli dalam satu bidang namun dipilih yang memiliki bakat lain.

Kepala madrasah MTsN 3 Tulungagung dengan segenap pengorganisasian yang strategis dilihat dalam jangka panjangnya dan keterlibatan karyawannya dalam upaya yang berkesinambungan, mengandung makna tersendiri dalam menghadapi perubahan pada setiap tahapan. Perubahan manajemen madrasah akan berimplikasi pada perubahan kultur organisasi madrasah.⁵⁷ Seperti halnya yang diungkapkan oleh Sri Wahyuni selaku wakil kepala bagian sarpras , sebagai berikut:⁵⁸

Setiap kegiatan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya, memang akan menemukan sebuah perubahan kultur dalam madrasah. Pernah disinggung oleh bapak kepala madrasah ketika rapat koordinasi mengungkapkan hal tersebut. Pesan beliau jangan sampai kita merubah budaya madrasah yang sudah ada sejak dulu, kecuali kita merubah madrasah untuk lebih maju.

⁵⁶ Wawancara dengan selaku guru olahraga MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 08.00 – 09.00 WIB

⁵⁷ Observasi pada tanggal 06 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

⁵⁸ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian sarana prasarana MTsN 3 Tulungagung, tanggal 11 juni 2020, pukul 08.00 – 09.00 WIB

Setiap tahap dalam daur kehidupan organisasi tersebut memiliki tantangannya masing-masing. Pada setiap tahapnya, organisasi harus berubah, beradaptasi dan berkembang. Berubah dalam menuju arah yang lebih baik. Perubahan kultur demi menjalankan komitmen peningkatan mutu secara terus menerus akan membuat anggota organisasi madrasah terus berinovasi dan bekerja secara sinergis sehingga kekuatan organisasi akan bertambah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung, dilihat dari kinerja kepala madrasah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, kepala madrasah juga memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada para tenaga pendidik dan pendidik dalam melaksanakan tugas tambahannya, kepala madrasah dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru, kepala madrasah dalam menambahkan tugas yaitu kepada tenaga pendidik kepada yang masih muda-muda karena masih segar dan melatih tanggungjawab, Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia mendayagunakan SDM secara maksimal mengatur para tenaga

pendidik di tiap-tiap tingkatan kelas untuk saling bekerja sama dengan saling komunikatif.

- c. Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung.

Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia merupakan proses usaha untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai dalam rangka mencapai tujuan yang semakin berkembang. Program untuk sumber daya manusia dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk meningkatkan tingkat profesionalitasnya. Sesuai dengan pernyataan Hadi' selaku kepala MTsN 3 Tulungagung, sebagai berikut:⁵⁹

Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dirancang berdasarkan hasil evaluasi dan analisis kebutuhan madrasah. Selain mendapat PNS dari pemerintah kami tetap melaksanakan perekrutan namun juga disesuaikan dengan kebutuhan. Dimulai dari perekrutan tersebut, kemudian melakukan pembinaan, dan mengikutkan pelatihan. Proses rekrutmen di MTsN 3 Tulungagung saya membuat tim seleksi. Disini saya juga membagi siapa yang bagian administrasi ataupun yang lain. Tim ini juga membuat rancangan kriteria seleksi yang didalamnya terdapat tujuh tugas utama sebagai guru. Dan dalam perekrutan ini yang memenuhi indikator sebagai pendidik dan mendapatkan nilai tertinggi itulah direkrut sebagai pendidik di MTsN 3 Tulungagung. Kemudian mengikutkan pelatihan madrasah juga memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik melanjutkan studi yang lebih tinggi, akan tetapi dengan syarat tetap mengutamakan kewajiban tugas di madrasah guna meningkatkan

⁵⁹ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Tulungagung, tanggal 01 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30 WIB

pengetahuan juga meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sejalan dengan pernyataan Agus selaku wakil kepala bagian kesiswaan, sebagai berikut:⁶⁰

Memang dalam memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia harus betul-betul diperhitungkan. Perbandingan komposisi staf yang sudah ada dan menetapkan jumlah tenaga pendidik atau pendidik yang harus direkrut dan dikeluarkan. Setelah perekrutan kepala madrasah selalu memberikan pembinaan karena memang itu bisa mendorong kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk meningkatkan kualitas dirinya.

Selain hal di atas bagaimana mengelola dan memaksimalkan SDM yang ada, Sri Wahyuni selaku wakil kepala bagian sarana prasarana :⁶¹

Sebuah pelaksanaan program harus memaksimalkan atau mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada, dengan cara mengikutkan pelatihan, memberikan pembinaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing sumber daya yang ada, pemanfaatan fasilitas dilembaga seperti sarana dan prasarana dioptimalkan juga karena fasilitas juga menjadi pendukung dalam proses pembelajaran ataupun melaksanakan kegiatan yang lain. Sehingga tenaga pendidik atau pendidik bisa mengembangkan dirinya menjadi lebih baik, kemudian program yang juga terus berjalan sesuai dengan tujuan awal. Kepala madrasah kami juga sangat mendukung apabila ada tenaga pendidik atau pendidik melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, bahkan siap membantu dalam pembiayaan, dengan ini maka kami juga giat dalam meningkatkan kualitas kami dan SDM yang ada.

Aspek pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah manajemen kinerja, meningkatkan kinerja masing-masing individu dan organisasi

⁶⁰ Wawancara dengan selaku wakil kepala bagian kesiswaan MTsN 3 Tulungagung, tanggal 01 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30 WIB

⁶¹ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian sarana prasarana MTsN 3 Tulungagung, tanggal 11 juni 2020, pukul 08.00– 09.00 WIB

secara keseluruhan dengan cara ikut pelatihan. Seperti yang disampaikan oleh Hadi' selaku kepala MTsN 3 Tulungagung, sebagai berikut:⁶²

Program pengembangan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia tenaga pendidik dan pendidik diikutkan pelatihan, seminar, atau diklat. Dalam mengupdate informasi madrasah memprogramkan guru untuk mengikuti pelatihan bisa secara mandiri ,dari madrasah, atau undangan. Tujuan dari pelatihan tersebut yaitu agar semua SDM memiliki kompetensi yang cukup dibidangnya masing-masing sehingga madrasah dan pembelajaran bisa lebih baik. Madrasah juga pernah memprogramkan kegiatan pelatihan untuk warga madrasahnyanya, dan sampai sekarang masih berjalan.

Hal ini juga dipaparkan oleh Anis selaku wakil kepala bagian humas :⁶³

Pengembangan tenaga pendidik dan pendidik di madrasah ini yaitu dengan mengikutkan pelatihan, *workshop*, diklat, bahkan ada yang mengikuti pelatihan mandiri. Kepala madrasah juga sangat mengapresiasi dan mendukung jika ada tenaga pendidik dan pendidiknyanya mengikuti pelatihan seperti itu, dan setiap ada pelatihan dan mengirimkan perwakilan maka madrasah selalu mengirimkan perwakilan, yang sering pelatihan dari kabupaten dan juga pernah sampai ke provinsi.

Pelatihan atau pembinaan memang suatu kegiatan yang sangat memiliki manfaat yang cukup bagus, keuntungan untuk diri sendiri yaitu bisa mengembangkan bakat, juga memotivasi diri, kemudian dengan mengikuti pelatihan sebagai pendidik ataupun tenaga pendidik tidak ketinggalan kemajuan teknologi atau

⁶² Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30

⁶³ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian humas MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 10.30 – 11.30 WIB

perubahan yang ada, juga meningkatkan kualitas sebagai tenaga pendidik atau pendidik.

Di kementerian kabupaten Tulungagung memang sering mengadakan program kegiatan yang bertujuan mengembangkan bakat atau kinerja dari tenaga pendidik ataupun pendidik. Namun memang, dalam pelatihan melalui undangan hanya mengirimkan perwakilan. Di MTsN 3 Tulungagung mengirim satu tenaga pendidik atau pendidik saja, dan ketika sudah selesai dan kembali ke madrasah maka yang mengikuti pelatihan tersebut membagikan ilmu yang sudah didapat kepada teman sejawat.⁶⁴

Hal tersebut juga diperjelas dari pernyataan Samsul selaku wakil kepala bagian kurikulum, sebagai berikut .⁶⁵

Para tenaga pendidik atau pendidik dalam meningkatkan mutu kompetensinya di madrasah ini. *Pertama*, ada yang dilakukan oleh pihak Departemen Agama seperti meminta mengirimkan peserta untuk mengikuti workshop, pelatihan, dan rapat-rapat koordinasi para pendidik. *Kedua*, dilakukan oleh pihak madrasah sendiri, yakni mewajibkan para pendidik untuk mengikuti kegiatan di madrasah sendiri, yakni madrasah mendatangkan narasumber dari luar. *Ketiga*, kebanyakan para pendidik di sini berkeinginan besar untuk meningkatkan kompetensinya yang dilakukan oleh dirinya sendiri dengan mengikuti kegiatan di luar madrasah dengan biaya sendiri. Dengan kegiatan pelatihan yang dilakukan tanpa sengaja bisa meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung.

Selain itu, penting juga dilakukan pembinaan karakter bagi tenaga pendidik atau pendidik , karena dengan adanya pembinaan

⁶⁴ Observasi pada tanggal 06 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

⁶⁵ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian kurikulum MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 09.30 – 10.30 WIB

karakter dengan tidak sadar mereka juga yang akan membangun dan membentuk karakter yang baik bagi peserta didiknya, juga MTsN 3 Tulungagung yang merupakan madrasah berlandaskan islam dan dibawah naungan kementerian agama islam.⁶⁶

Memang dalam mengembangkan atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia tidak hanya mengikuti pelatihan, pembinaan, mengikuti *workshop*, namun dengan cara lanjut program studi yang lebih tinggi, juga cukup bagus. Di beberapa madrasah banyak tenaga pendidik atau pendidik yang lanjut S2, akan tetapi tidak meninggalkan kewajiban sebagai seorang pendidik. Seperti pernyataan dari guru olahraga, sebagai berikut:⁶⁷

Saya dulu setelah diterima di madrasah saya juga melanjutkan S2 ditahun 2014, tapi saya juga tidak meninggalkan jam mengajar saya , saya juga berkoordinasi dengan waka kurikulum untuk hari-hari tertentu saya dikurangi jam mengajar, jadi saya tidak meninggalkan kewajiban saya dimadrasah sini. Bahkan kepala madrasah sangat mendukung apabila ada pendidik melanjutkan kuliah bahkan mau membantu dalam pengurusan bahkan pembiayaan asal pendidik itu mampu.

Tugas kepala madrasah di dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik dan pendidik. Dalam mengelola tenaga pendidik atau pendidik salah satu tuga yang harus dilakukan oleh kepala madrasah yaitu kegiatan pengembangan profesi para pendidik. Memang kepala madrasah seyogyanya dapat

⁶⁶ Observasi pada tanggal 06 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

⁶⁷ Wawancara dengan selaku guru olahraga MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 08.00 – 09.00 WIB

memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesinya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung, dilihat dari kinerja kepala madrasah ketika akan merekrut tenaga pendidik atau pendidik baru memang betul-betul menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, kepala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan, proses perekrutan tidak lepas dari nilai keagamaan, maka tambahan dalam penyeleksian calon tenaga pendidik atau pendidik yaitu melaksanakan tes mengaji, kepala madrasah sangat mengapresiasi apabila ada tenaga pendidik atau pendidik yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi bahkan ikut membantu dalam pembiayaan, kepala madrasah mengusahakan kepada tenaga pendidik dan pendidik dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan, MGMP, *workshop*, kepala madrasah tidak pernah berhenti, ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.

- d. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung.

Pengawasan dalam lembaga pendidikan adalah proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tidak korektif guna untuk penyempurnaan lebih lanjut dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pengawasn dirancang untuk mengendalikan pelaksanaan kinerja suatu lembaga agar sesuai dengan rencana yang dibuat sehingga bisa mencapai hasil yang maksimal, serta bisa dijadikan sebagai umpan balik dalam memperbaiki rencana dan kinerja berikutnya.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Hadi' selaku kepala MTsN 3 Tulungagung, sebagai berikut:⁶⁸

Proses pelaksanaan supervisi yang dilakukan MTsN 3 Tulungagung yang *pertama* yaitu merencanakan program supervisi misal supervisi akademik atau pembelajaran yang bertujuan untuk mengukur, menilai guru atau tenaga pendidik. *Kedua*, pelaksanaan supervisi akademik, jika guru mengalami kesulitan maka kepala madrasah bisa membantu menemukan solusi untuk mengurangi kesulitan yang dialami oleh guru. *Ketiga*, menindak lanjuti hasil supervisi didalam instrument supervisi guru sering ditemukan lulusan S1 belum tentu bisa menjadi guru profesional dalam pembelajaran maka harus melewati induksi guru sehingga kepala madrasah tahu kekurangan dan bisa mengikutkan untuk diklat.

Dari penelitian lapangan ditemukan dokumen, sebagai berikut:⁶⁹

⁶⁸ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30

⁶⁹ Dokumentasi Instrumen Supervisi MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 Juni 2020, pukul 11.45 WIB



Gambar 4.13 (Instrumen Supervisi)

Proses pengawasan paling sedikit terdiri dari lima tahap, yaitu : penetapan standar pelaksanaan (perencanaan), penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata, perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisisan penyimpangan-penyimpangan, dan terakhir pengembangan tindakan koreksi bila perlu.

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia tidak akan mungkin bisa terwujud, jika dalam proses pelaksanaan tidak disertai dengan pengawasan kinerja yang baik dan dilaksanakan terus menerus. Lebih jelasnya sesuai dengan pernyataan Hadi' selaku kepala MTsN 3 Tulungagung, sebagai berikut:⁷⁰

Pelaksanaan supervisi akademik untuk waktu, hari itu mengikuti guru mata pelajaran, memang dalam supervisi akademik jauh lebih sulit. Namun pelaksanaan supervisi yang non akademik yang dilakukan tenaga pendidik ini jauh

⁷⁰ Wawancara dengan Kepala MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 09.45 – 11.30

lebih mudah dilakukan diluar kelas contoh operator UAMBN karena setiap kegiatan selesai langsung membuat laporan. Kegiatan supervisi dilakukan tidak hanya dikelas tetapi terkadang saya lakukan diluar kelas sambil ngobrol santai.

Hal tersebut juga diperjelas dari pernyataan Samsul selaku wakil kepala bagian kurikulum , sebagai berikut:⁷¹

Membangun komunikasi kepada warga sekolah merupakan cara kepala sekolah untuk mengenali dan mendekati diri kepada bawahannya. Selain itu, ini juga menjadi cara untuk membentuk hubungan yang harmonis dalam lingkungan sekolah, sehingga terjalin silaturahmi yang baik. Dengan terciptakan hubungan yang harmonis diharapkan seluruh warga sekolah bekerja sama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah melalui program sekolah yang telah disepakati bersama.

Kegiatan pengawasan terhadap perkembangan sumber daya manusia tenaga pendidik atau pendidik sangat dibutuhkan, guna untuk mengetahui lebih dalam tentang seberapa besar tingkat perkembangan kemampuan pendidik yang bersangkutan. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung, dilakukan secara langsung dan tidak langsung.⁷²

Pengawasan secara langsung biasanya dilakukan sendiri oleh kepala madrasah melalui pengawasan dan kontrol kinerja secara insidental langsung kepada tenaga pendidik atau pendidik. Namun pengawasan yang tidak langsung dilakukan oleh kepala madrasah dengan cara mengecek hasil evaluasi dari wakil kepala

⁷¹ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian kurikulum MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 09.30 – 10.30 WIB

⁷² Observasi pada tanggal 06 Juni 20202, pukul 07.00 WIB

madrasah, karena memang di madrasah ini sistem dalam pengawasan kepala madrasah dibantu oleh wakil kepala dan juga Tata Usaha.⁷³

Hal ini seperti disampaikan oleh Agus selaku wakil kepala bagian kesiswaan, sebagai berikut :⁷⁴

Pengawasan kinerja tenaga pendidik atau pendidik di madrasah ini memang kepala madrasah dibantu oleh para wakil dan juga KTU. Terkadang saya membantu melakukan pengawasan atas kinerja tenaga pendidik atau pendidik, guna mengevaluasi kinerja para pendidik tersebut, dan selanjutnya saya melaporkan pengawasan tersebut kepada kepala madrasah.

Senada dengan hal itu guru olahraga juga mengatakan sebagai berikut:⁷⁵

Pengawasan dan evaluasi dilaksanakan oleh kepala madrasah serta wakil kepala madrasah pada semesteran dan pada hari-hari aktif secara insidental. Pengawasan juga dilakukan secara berkala dengan dipandu instrumen supervisi. Evaluasi diberlakukan pada seluruh sumber daya manusia komponen pendukung madrasah. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu tuga bulan sekali , terkadang satu bulan sekali, disesuaikan dengan kondisi dan situasi.

Dengan adanya pengawasan dan dipandu dengan instrument tenaga pendidik atau pendidik juga bisa melakukan evaluasi sesama pendidik yang serumpun, dengan membentuk kelompok kerja guru. Mereka saling berdiskusi untuk tukar pikiran

⁷³ Observasi pada tanggal 06 Juni 2020, pukul 07.00 WIB

⁷⁴ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian kesiswaan MTsN 3 Tulungagung, tanggal 06 juni 2020, pukul 07.30 – 08.30 WIB

⁷⁵ Wawancara dengan selaku guru olahraga MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 08.00 – 09.00 WIB

dan sekaligus sebagai evaluasi bersama dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran seperti yang disampaikan oleh Alma selaku wakil kepala bagian humas, yaitu :⁷⁶

Ketrampilan dalam mengajar perlu ditingkatkan dengan cara saling berdiskusi dengan sesama tenaga pendidik yang serumpun, sehingga dengan berdiskusi tenaga pendidik bisa saling bertukar pikiran dan tenaga pendidik disini memang melakukan diskusi rutin disesuaikan dengan mapel yang diampu. Dari sini, kami mendapatkan pengalaman, sehingga dapat diterapkan didalam kelas, dan dengan begitu, kalau guru mengajar diusahakan menggunakan cara dan informasi yang sama. Kepala madrasah sangat aktif dalam melaksanakan pengawasan, pengawasan yang dilakukan tidak hanya di dalam kelas namun di luar kelas juga dilakukan sehingga kendala atau masalah yang dihadapi pendidik kepala madrasah tahu dan selalu memberikan solusi yang terbaik.

Didalam kegiatan pengawasan ditemukan situasi positif yang memungkinkan tercapainya tujuan dengan baik dan ditemukan situasi negative yang dapat menghambat tercapainya tujuan. Maka dalam hal ini, supervisi dapat memberikan bimbingan atau nasihat kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk lebih meningkatkan hasil dan menghilangkan semua hambatan dalam mencapai tujuan.

Senada dengan hal itu Sri Wahyuni selaku wakil kepala bagian sarpras juga mengatakan sebagai berikut:⁷⁷

Kepala madrasah selaku supervisor bertugas dengan profesional dalam memberi bimbingan dan penyuluhan guna kemajuan madrasah. Menjadi tenaga pendidik atau pendidik

⁷⁶ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian humas MTsN 3 Tulungagung, tanggal 09 juni 2020, pukul 10.30 – 11.30 WIB

⁷⁷ Wawancara dengan selaku kepala madrasah bagian sarana prasarana MTsN 3 Tulungagung, tanggal 11 juni 2020, pukul 08.00 – 09.00 WIB

harus bersifat lapang dada atau bijak menerima berbagai saran dan kritik dari semua pihak. Di madrasah kami tenaga pendidik dan pendidik tanpa henti-hentinya diarahkan serta dibina untuk mencapai kesempurnaan di dalam pekerjaannya. Yang saya sukai ketika dilakukan diluar kelas sehingga kami semua bisa santai dan merasa akrab lagi dengan atasan.

Meskipun kegiatan pengawasan bukan dimaksudkan untuk menilai tetapi untuk memberi bantuan dan pembinaan berdasarkan data yang benar, rinci, tepat, dan komprehensif, namun pekerjaan itu tidak terlepas dari menilai. Dalam melakukan penilaian seorang kepala madrasah tentu harus menggunakan standar sebagai patokan atau ukuran. Kemudian tugas kepala madrasah mengevaluasi kekurangan tenaga pendidik atau pendidik dan setelah itu memberikan bimbingan atau arahan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kepala madrasah menjadi supervisor yaitu merencanakan program supervisi, misal mengawasi pembelajaran kepala madrasah mengikuti proses pembelajaran, kepala madrasah memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran, hasil pengamatan yang dilakukan kemudian dievaluasi, kepala madrasah melakukan supervisi juga diluar kelas dengan ngobrol santai bahwasanya dengan cara diluar kelas tenaga pendidik lebih bisa mengeksplor semua tentang kendala yang dialami, kepala madrasah juga meminta tenaga pendidik untuk membuat perangkat pembelajaran seperti RPP, prota, promes,

silabus, sampai metode pembelajaran yang digunakan, dengan acuan tersebut kepala madrasah bisa menilai, kepala madrasah juga menindak lanjuti hasil supervisi, kepala madrasah juga memiliki acuan dalam melaksanakan pengawasan yaitu instrument supervisi, dengan seperti itu kepala madrasah tahu kekurangan sehingga bisa memberikan saran yang membangun.

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Situs 1 (MTsN 2 Tulungagung)

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
 - 1) Perencanaan dimadrasah ini mempersiapkan tentang apa-apa yang akan dilakukan. Perencanaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dari apa yang akan dilakukan, dikerjakan sampai perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil yang dhiharapkan di MTsN 2 Tulungagung. Kepala madrasah yang langsung memimpin perencanaannya, sehingga benar-benar fokus dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, guru senior juga ditunjuk untuk ikut dalam perencanaan kepala madrasah.
 - 2) Penyusunan perencanaan madrasah di lakukan dengan berdasarkan pada hasil kesepakatan seluruh warga sekolah. Setiap tenaga pendidik atau pendidik memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, ide atau gagasan yang membangun melalui kegiatan rapat. Di madrasah ini walaupun

pemimpin utama seorang kepala madrasah namun dalam menentukan kesepakatan tidak memutuskan dengan sepihak, akan tetapi mementingkan kerja sama dengan warga madrasah.

- 3) Upaya kepala madrasah terkait dengan perencanaan yang menentukan strategi pelaksanaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terlebih dahulu menentukan tujuan dari perencanaan. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi dan sumber daya manusia dan tetap mengacu pada tujuan awal.
 - 4) Di MTsN 2 Tulungagung bahwa pembagian waktu dalam penyusunan perencanaan RKAM terbagi menjadi 4 tahapan, sebaiknya dari penyusunan di uraikan dan dirincikan lebih detail lagi dalam bentuk bulanan dan mingguan, sehingga perencanaan RKAM akan menjadi lebih detail dan memudahkan untuk pelaksanaannya, karena sudah dibagi secara terperinci. Namun dilihat secara keseluruhan telah berhasil membuat perencanaan program sehingga menjadi madrasah efektif.
- b. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- 1) Kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk mengorganisasik tenaga pendidik atau pendidik melalui kerja

sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik untuk meningkatkan profesinya, dan kepala madrasah sangat mendorong dan melibatkan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.

- 2) Kepala madrasah tidak serta merta dalam memberikan tanggungjawab kepada tenaga pendidik dalam tugasnya. Dikarenakan setiap tingkatan kelas yang ada di MTsN 2 Tulungagung untuk mengembangkan kualitas tenaga pendidik terutama yang jam terbangnya minim, sehingga kepala madrasah menempatkan tenaga pendidik sesuai dengan tupoksinya masing-masing
- 3) Tugas tambahan yang diberikan kepala madrasah kepada tenaga pendidik memang sudah disesuaikan dengan kebutuhan yang dibutuhkan, sehingga kepala madrasah betul-betul memperhatikan kelebihan atau bakat apa yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidiknya. Dengan seperti itu kepala madrasah mudah dalam menyeleksi dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sumber daya manusia yang ada dimadrasah juga sangat mendukung dengan pengorganisasian tersebut.
- 4) Dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik yang dilakukan kepala madrasah yaitu untuk membangun sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja

sama sekuat tenaga, namun untuk sumber daya manusia harus tetap ditingkatkan kemampuannya agar bisa melanjutkan dan mempertahankan tujuan bersama yaitu memajukan madrasah.

c. Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

- 1) Untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah memberikan nasehat, arahan, dan bimbingan kepada tenaga pendidik dan pendidik. Nasehat diberikan ketika tenaga pendidik atau pendidik mengalami kesulitan dalam melaksanakan program pendidikan ataupun madrasah. Arahan dan bimbingan diberikan ketika tenaga pendidik dan pendidik merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program madrasah.
- 2) Dalam membangun kualitas sumber daya manusia terhadap tenaga pendidik atau pendidik kepala madrasah selalu memberikan motivasi dan inovasi kepada tenaga pendidik dan pendidik akan tanggung jawab yang diemban masing-masing. Dengan cara seperti itu, maka tanpa di sengaja akan mempengaruhi kinerja terhadap warga madrasah, sehingga memang dibutuhkan sikap untuk selalu memperhatikan tenaga pendidik atau pendidik di madrasah.
- 3) Upaya kepala madrasah dalam mewujudkan program madrasah secara menyeluruh, kepala madrasah menggerakkan warga

madrasah untuk bekerja sama mengikuti setiap program madrasah. Hal ini dilakukan kepala madrasah melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap program madrasah yang direncanakan dan dilaksanakan oleh seluruh tenaga pendidik dan pendidik. Dengan terciptanya kerja sama dalam suatu program madrasah maka itu sama artinya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

- 4) Dalam proses perekrutan di madrasah, MTsN 2 Tulungagung jarang melakukan perekrutan tenaga pendidik atau pendidik, karena mendapat PNS dari kementerian agama, akan tetapi juga madrasah ketika membutuhkan tenaga pendidik atau pendidik maka madrasah juga membuka lowongan tersebut.
 - 5) Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah mengembangkan produktivitas kerja tenaga pendidik atau pendidik melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti bimbingan, MGMP, diklat. Dengan pemberian kesempatan tersebut, tenaga pendidik dan pendidik bisa mengembangkan dirinya sesuai dengan bidang masing-masing.
- d. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- 1) Kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai supervisor sudah semestinya melakukan suatu usaha untuk membantu para tenaga pendidik dan pendidik dalam

meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan, dan juga lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

- 2) Kepala madrasah sebagai *supervisor* sering melakukan pengawasan terhadap para tenaga pendidik ketika melaksanakan tugasnya. Sebagai kepala madrasah kegiatan supervisi terhadap pendidik dilakukan setiap bulan secara keseluruhan. Selain mengawasi bagaimana pendidik dalam kegiatan pembelajaran, kepala madrasah juga melihat kelengkapan bahan ajar yang dipenuhi oleh guru mulai dari RPP, buku penunjang, materi pembelajaran, metode yang digunakan dalam mengajar, dan media yang digunakan selama kegiatan pembelajaran.
- 3) Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah bertujuan untuk memberikan masukan yang bersifat membangun agar profesionalitas tenaga pendidik meningkatkan sehingga kinerjanya menjadi lebih baik, dan juga menjadi bahan perbaikan bagi madrasah untuk selanjutnya. Kegiatan pengawasan kepala madrasah

melakukanya didalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir kepala madrasah benar-benar memantau pelaksanaanya. Kemudian kepala madrasah mengevaluasi dan memberikan saran dari kendala yang dialami oleh pendidik.

- 4) Tidak ada hambatan dalam pelaksanaan pengawasan karena sebelum kegiatan di laksanakan kepala madrasah terlebih dahulu memberikan informasi kepada pendidik sehingga pendidik bisa mempersiapkan segala kebutuhan yang diperlakukan ketika pelaksanaan pengawasan. Mungkin hambatan yang sering muncul yaitu ketika pendidik dalam melakukan proses pembelajaran , karena sering menyimpang dengan apa yang ada didalam perangkat pembelajaran. Kemudian tugas kepala madrasah yaitu mengidentifikasi kemudia mengevaluasi dengan pendidik, sehingga upaya tersebut bisa membantu dan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

2. Temuan Situs 2 (MTsN 3 Tulungagung)

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
 - 1) Dalam mengembangkan madrasah memang harus dimulai dari pembuatan perencanaan. Perencanaan yang dibuat juga untuk jangka waktu panjang dan juga jangka waktu pendek, yang sering dibuat oleh kepala madrasah yaitu pembuatan rencana

kerja 4 tahun dan dipisah menjadi tahunan. Didalam perencanaan tersebut terdapat rencana kedepannya untuk madrasah menjadi lebih baik. Kepala madrasah juga dibantu oleh KTU, dan wakil kepala.

- 2) Tujuan proses perencanaan yaitu untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah terjadi di tahun lalu dan memperbaiki di tahun selanjutnya. Maka kepala madrasah mendiskusikan permasalahan tersebut dengan para tenaga pendidik atau pendidik yang diikutkan dalam pembuatan perencanaan. Diskusi dilakukan dengan cara mencari tahu sumber dari permasalahan dan dilanjutkan dengan melakukan analisis.
- 3) Hasil perencanaan yang sudah di sepakati oleh kepala madrasah, para wakil kepala, TU, dan seluruh yang ikut dalam proses perencanaan, kemudian mengadakan rapat dinas kepada seluruh komponen yang ada di madrasah. Dengan cara seperti ini maka tidak ada simpang siur antara kepala madrasah dengan tenaga pendidik atau pendidik, dan bertujuan agar tenaga pendidik dan pendidik tau langkah kedepan untuk membangun madrasah, dan bisa mengasah kualitas sumber daya manusia masing-masing.
- 4) Kepala madrasah memiliki sikap keterbukaan terhadap saran dan kritik yang diberikan oleh warga madrasah. Saran dan kritik yang diterima adalah saran dan kritik yang bisa

membangun untuk madrasah ataupun sumber daya yang ada. Penerimaan saran dan kritik dilakukan oleh kepala madrasah apabila yang diberikan terbukti kebenarannya setelah dilakukan klarifikasi kepada tenaga pendidik atau pendidik.

5) Ide-ide baru dan bisa mengembangkan madrasah juga merupakan pendukung bahwasanya kualitas sumber daya dimadrasah sudah bagus, dan juga MTsN 3 Tulungagung merupakan madrasah tertua di kabupaten Tulungagung, sehingga juga termasuk madrasah yang dijadikan contoh untuk lembaga-lembaga lain. Dilihat sekarang madrasah tersebut masih menjadi madrasah favorit di kabupaten Tulungagung, dilihat dari antusias masyarakat, dapat disimpulkan bahwa madrasah ini bagus dari kualitas mutu pendidikan dan juga kualitas sumber daya yang ada.

b. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

1) Dalam upaya menciptakan madrasah yang mengedepankan kualitas sumber daya manusia yang ada, kepala madrasah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, proses pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas, memberikan output yang berkualitas melalui sistem penilaian atau evaluasi. Kepala madrasah juga memberikan kebebasan

dan kepercayaan kepada para tenaga pendidik dan pendidik dalam melaksanakan tugas tambahannya.

- 2) Kepala madrasah dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru yaitu : mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik. Untuk tugas tambahan bisa ditambah jabatan struktural (wakil kepala, kepala perpustakaan, atau kepala laboratorium), ada juga tugas tambahan khusus (sesuai dengan kebutuhan lembaga) ikut kepanitiaan, tim pengembang madrasah.
- 3) Untuk kebutuhan disesuaikan dengan kriteria dan jumlah tenaga kerja. Namun kepala madrasah dalam menambahkan tugas yaitu kepada tenaga pendidik kepada yang masih muda-muda, karena dilihat dari kondisi saat ini segala data dari data guru, siswa, sarana prasarana, dan kelembagaan melalui aplikasi online, kemudian proses pembelajaran sampai dengan ujian kelulusan sudah menggunakan aplikasi melalui aplikasi di komputer. Sehingga peran kepala madrasah menungaskan tambahan kepada yang muda-muda memang tenaga yang masih segar, kemudian tau dengan kondisi saat ini, dan juga melatih kinerja untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya masing-masing.

- 4) Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia bertugas untuk mendayagunakan sumber daya manusia secara maksimal, yaitu dengan mengatur para tenaga pendidik di tiap-tiap tingkatan kelas untuk saling bekerja sama dengan saling komunikatif. Tujuannya adalah meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan ketika para guru melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, dan juga saling komunikatif para tenaga pendidik bisa saling bertukar pengetahuan dan pengalaman.
- c. Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- 1) Ketika akan merekrut tenaga pendidik atau pendidik baru kepala madrasah memang betul-betul menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, kepala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan. Tim seleksi tersebut, misal dalam merekrut pendidik, maka tim membuat rancangan 7 tugas dari seorang pendidik, kriteria (kognisi kompetensi guru), dan harus memiliki keahlian selain dari mengajar misal mahir dalam informatika.
 - 2) Di MTsN 3 Tulungagung memang lembaga pendidikan yang bernaung dibawah kementerian agama maka dalam proses perekrutan tidak lepas dari nilai keagamaan, maka tambahan dalam penyeleksian calon tenaga pendidik atau pendidik yaitu

melaksanakan tes mengaji, bahkan ditanya tentang hafalan surat pendek.

- 3) Kepala madrasah sangat mengapresiasi apabila ada tenaga pendidik atau pendidik yang ingin terus belajar. Banyak tenaga pendidik atau pendidik untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, misal lanjut s2. Kepala madrasah siap untuk membantu dalam pengurusan bahkan dalam pembiayaan kuliah. Sehingga dengan adanya dorongan dari kepala madrasah banyak tenaga pendidik atau pendidik mengembangkan kualitas dirinya.
- 4) Dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia madrasah memprogramkan kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk mengikuti secara mandiri, dari madrasah, atau undangan. Dengan mengikuti kegiatan pelatihan madrasah berharap semua SDM memiliki kompetensi yang cukup dibidangnya masing-masing ataupun bisa dibidang lainnya, sehingga jika SDM baik maka madrasah juga berkembang dan menjadi madrasah yang lebih baik.
- 5) Kepala madrasah tidak pernah berhenti, ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan sehingga memiliki kepedulian yang tinggi, apalagi untuk kemajuan madrasah dan kepentingan bersama. Dengan sikap kepala madrasah yang seperti itu maka tenaga

pendidik dan pendidik juga bisa melihat bagaimana tanggung jawab dan kesungguhan yang dilakukan oleh kepala madrasah, sehingga warga madrasah juga bersungguh-sungguh dalam meningkatkan kualitas madrasah dan juga kualitas SDM.

d. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

1) Tugas kepala madrasah menjadi supervisor yaitu merencanakan program supervisi, misal mengawasi pembelajaran kepala madrasah mengikuti proses pembelajaran sehingga bisa mengukur, menilai pendidik dalam proses pembelajaran. Kemudian kepala madrasah melaksanakan supervisi, di dalam kelas. Di dalam kelas memang sudah menjadi kewajiban karena cara kepala madrasah bisa menilai kegiatan yaitu dengan melihat langsung prosesnya, disini kepala madrasah memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran, hasil pengamatan yang dilakukan kemudian dievaluasi.

2) Kepala MTsN 3 melakukan supervisi juga diluar kelas dengan ngobrol santai dengan tenaga pendidik atau pendidik, karena menganggap bahwasanya dengan cara diluar kelas tenaga pendidik lebih bisa mengeksplor semua tentang kendala yang dialami, kesulitan yang dihadapi kepada kepala madrasah.

Cukup bagus sikap yang diambil kepala madrasah sehingga tanpa rasa canggung dan tegang, sehingga semua saling bertukar pendapat dan juga lebih mempererat kerjasama untuk mengembangkan madrasah.

- 3) Dalam pengawasan kepala madrasah juga meminta tenaga pendidik untuk membuat perangkat pembelajaran seperti RPP, prota, promes, silabus, sampai metode pembelajaran yang digunakan, dengan acuan tersebut kepala madrasah bisa menilai dan menjadi bahan evaluasi untuk tenaga pendidik. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah selain kepada tenaga pendidik juga kepada pendidik misal dalam melaksanakan satu kegiatan maka harus membuat sebuah laporan., pengawasan dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di madrasah.
- 4) Kepala madrasah juga menindak lanjuti hasil supervisi. Kepala madrasah juga memiliki acuan dalam melaksanakan pengawasan yaitu instrument supervisi yang digunakan instrument supervisi akademis berarti instrument untuk pendidik, didalamnya terdapat banyak elemen pengamatan, komentar, saran perbaikan sampai hasil pengamatan yang sesuai dengan observasi pelaksanaan didalamnya juga terdapat komponen-komponen dan setiap komponen memiliki skor. Sehingga kepala madrasah memang benar-benar dalam

melakukan supervisi kepada tenaga pendidiknya, seberapa profesional dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga kepala madrasah tahu kekurangan sehingga bisa memberikan arahan ataupun solusi.

C. Analisis Data

1. Analisis Data Individu

a. Situs 1 (MTsN 2 Tulungagung)

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat ditemukan temuan inti atau pokok yang disajikan secara ringkas sebagaimana berikut :

- 1) Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari perilaku kepala madrasah dalam merencanakan langkah kedepan untuk madrasah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pelaksanaan perencanaan langsung dipimpin oleh kepala madrasah namun dibantu oleh para wakil kepala dan juga KTU, kepala madrasah selalu menerima idea tau gagasan yang berkaitan untuk meningkatkan madrasah atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah mengadakan rapat di awal tahun guna membahas perencanaan yang akan dilaksanakan, pembuatan perencanaan yang disesuaikan dengan Rencana Kerja 4 tahun dan di pisah menjadi tahunan, memberikan

keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh sumber daya manusia di madrasah, dan dalam menggerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik memberikan dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan.

- 2) Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari upaya kepala madrasah yaitu melihat dari jumlah sumber daya manusia dengan kebutuhan kepala madrasah menyeleksi tenaga pendidik dan pendidik yang ada, kepala madrasah melihat dari bakat dan jam terbang yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidik dan disesuaikan dengan kebutuhan, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik untuk meningkatkan profesinya, kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk mengorganisasikan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan juga kualitas madrasah.
- 3) Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari kinerja kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia selalu memberikan arahan, bimbingan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, mendorong

terciptanya kinerja yang baik melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen, sering mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti MGMP, diklat, pembinaan, kemudian upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepala madrasah mengerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk bekerja sama mengikuti program madrasah.

- 4) Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung, dilihat dari pengawasan kepala madrasah yang selalu melakukan supervisi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pengawasan untuk tenaga pendidik kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap perangkat pembelajaran yang dibuat dan mengawasi di dalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir, kepala madrasah selalu mengevaluasi setelah pengawasan berakhir, kepala madrasah juga memberikan arahan dan saran yang membangun terhadap tpendidik untuk perbaikan, pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mempermudah melakukan analisis dari temuan dalam situs 1 maka peneliti paparkan dalam bentuk table berikut ini: :

Tabel 4.1

Matrik Analisis Temuan Penelitian Situs 1 (MTsN 2 Tulungagung)

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Situs 1	Keterangan
1	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	<p>a. Perencanaan dimadrasah ini mempersiapkan tentang apa-apa yang akan dilakukan. Skenario untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dalam bentuk tertulis. Dari apa yang akan dilakukan, dikerjakan sampai perkiraan satuan-satuan biaya, serta hasil yang diharapkan di MTsN 2 Tulungagung. Kepala madrasah yang langsung memimpin perencanaannya, sehingga benar-benar fokus dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, melibatkan guru senior untuk perencanaan kepala madrasah.</p> <p>b. Penyusunan perencanaan madrasah di lakukan dengan berdasarkan pada hasil kesepakatan seluruh warga sekolah. Setiap tenaga pendidik atau pendidik memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, ide atau gagasan yang membangun melalui kegiatan rapat. Di madrasah ini walaupun pemimpin utama seorang kepala madrasah namun dalam menentukan kesepakatan tidak memutuskan dengan sepihak, akan tetapi mementingkan kerja sama dengan warga madrasah.</p> <p>c. Upaya kepala madrasah terkait dengan perencanaan yang menentukan strategi pelaksanaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terlebih dahulu menentukan tujuan dari perencanaan. Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang, melakukan kajian secara sistematis sesuai dengan kondisi dan sumber daya manusia dan tetap mengacu pada tujuan awal.</p> <p>d. Di MTsN 2 Tulungagung bahwa pembagian waktu dalam penyusunan perencanaan RKAM terbagi menjadi 4 tahapan,</p>	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari perilaku kepala madrasah dalam merencanakan langkah kedepan untuk madrasah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pelaksanaan perencanaan langsung dipimpin oleh kepala madrasah namun dibantu oleh para wakil kepala dan juga KTU, kepala madrasah selalu menerima idea tau gagasan yang berkaitan untuk meningkatkan madrasah atau meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah mengadakan rapat di awal tahun guna membahas perencanaan yang akan dilaksanakan, pembuatan perencanaan yang disesuaikan dengan Rencana Kerja 4 tahun dan di pisah menjadi tahunan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh sumber daya manusia di madrasah, dan dalam

		<p>sebaiknya dari penyusunan di uraikan dan dirincikan lebih detail lagi dalam bentuk bulanan dan mingguan, sehingga perencanaan RKAM akan menjadi lebih detail dan memudahkan untuk pelaksanaannya, karena sudah dibagi secara terperinci. Namun dilihat secara keseluruhan telah berhasil membuat perencanaan program sehingga menjadi madrasah efektif.</p>	<p>menggerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik memberikan dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan.</p>
2	<p>Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia</p>	<p>a. Kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik untuk meningkatkan profesinya, dan kepala madrasah sangat mendorong dan melibatkan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah.</p> <p>b. Kepala madrasah tidak serta merta dalam memberikan tanggungjawab kepada tenaga pendidik dalam tugasnya. Dikarenakan setiap tingkatan kelas yang ada di MTsN 2 Tulungagung untuk mengembangkan kualitas tenaga pendidik terutama yang jam terbangnya minim, sehingga kepala madrasah menempatkan tenaga pendidik sesuai dengan tupoksinya masing-masing.</p> <p>c. Tugas tambahan yang diberikan kepala madrasah kepada tenaga pendidik memang sudah disesuaikan dengan kebutuhan yang dibutuhkan, sehingga kepala madrasah betul-betul memperhatikan kelebihan atau bakat apa yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidiknya. Dengan seperti itu kepala madrasah mudah dalam menyeleksi dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sumber daya manusia yang ada di madrasah juga sangat mendukung dengan pengorganisasian tersebut.</p> <p>d. Dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik yang dilakukan kepala madrasah yaitu untuk membangun sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja sama sekuat</p>	<p>Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari upaya kepala madrasah yaitu melihat dari jumlah sumber daya manusia dengan kebutuhan kepala madrasah menyeleksi tenaga pendidik dan pendidik yang ada, kepala madrasah melihat dari bakat dan jam terbang yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidik dan disesuaikan dengan kebutuhan, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik untuk meningkatkan profesinya, kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk mengorganisasikan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan juga kualitas madrasah.</p>

		tenaga, namun untuk sumber daya manusia harus tetap ditingkatkan kemampuannya agar bisa melanjutkan dan mempertahankan tujuan bersama yaitu memajukan madrasah.	
3	Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	<p>a. Untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah memberikan nasehat, arahan, dan bimbingan kepada tenaga pendidik dan pendidik. Nasehat diberikan ketika tenaga pendidik atau pendidik mengalami kesulitan dalam melaksanakan program pendidikan ataupun madrasah.</p> <p>b. Dalam membangun kualitas sumber daya manusia terhadap tenaga pendidik atau pendidik kepala madrasah selalu memberikan motivasi dan inovasi kepada tenaga pendidik dan pendidik akan tanggung jawab yang diemban masing-masing. Dengan cara seperti itu, maka tanpa di sengaja akan mempengaruhi kinerja terhadap warga madrasah, memang dibutuhkan sikap untuk selalu memperhatikan tenaga pendidik di madrasahnyanya.</p> <p>c. Upaya kepala madrasah dalam mewujudkan program madrasah secara menyeluruh, kepala madrasah menggerakkan warga madrasah untuk bekerja sama mengikuti setiap program madrasah. Hal ini dilakukan kepala madrasah melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap program madrasah yang direncanakan dan dengan terciptanya kerja sama dalam suatu program madrasah maka itu sama artinya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.</p> <p>d. Dalam proses perekrutan di madrasah, MTsN 2 Tulungagung jarang melakukan perekrutan tenaga pendidik atau pendidik, karena mendapat PNS dari kementerian agama, akan tetapi juga madrasah ketika membutuhkan tenaga pendidik atau pendidik maka madrasah juga membuka lowongan tersebut.</p> <p>e. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah mengembangkan produktivitas kerja tenaga pendidik atau pendidik melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti</p>	Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari kinerja selalu memberikan arahan, bimbingan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, mendorong terciptanya kinerja yang baik melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen, sering mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti MGMP, diklat, pembinaan, kemudian upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepala madrasah mengerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk bekerja sama mengikuti program madrasah. Dalam proses perekrutan di madrasah, MTsN 2 Tulungagung jarang melakukan perekrutan tenaga pendidik atau pendidik, karena mendapat PNS dari kementerian agama, akan tetapi juga madrasah ketika membutuhkan tenaga pendidik atau pendidik maka madrasah juga membuka lowongan tersebut.

		bimbingan, MGMP, diklat. Dengan pemberian kesempatan tersebut, tenaga pendidik dan pendidik bisa mengembangkan dirinya sesuai dengan bidang masing-masing	
4	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	<p>a. Kepala madrasah sudah melaksanakan perannya sebagai supervisor sudah semestinya melakukan suatu usaha untuk membantu para tenaga pendidik dan pendidik dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan, dan juga lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.</p> <p>b. Kepala madrasah sebagai <i>supervisor</i> sering melakukan pengawasan terhadap para tenaga pendidik ketika melaksanakan tugasnya. Sebagai kepala madrasah kegiatan supervisi terhadap pendidik dilakukan setiap bulan secara keseluruhan. Selain mengawasi bagaimana pendidik dalam kegiatan pembelajaran, kepala madrasah juga melihat kelengkapan bahan ajar yang dipenuhi oleh guru mulai dari RPP, buku penunjang, materi pembelajaran, metode yang digunakan dalam mengajar, dan media yang digunakan selama kegiatan pembelajaran.</p> <p>c. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala madrasah bertujuan untuk memberikan masukan yang bersifat membangun agar profesionalitas tenaga pendidik meningkatkan sehingga kinerjanya menjadi lebih baik, dan juga menjadi bahan perbaikan bagi madrasah untuk selanjutnya. Kegiatan pengawasan kepala madrasah melakukannya didalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir kepala madrasah benar-benar memantau pelaksanaannya. Kemudian kepala madrasah mengevaluasi dan memberikan saran dari kendala yang dialami oleh pendidik.</p>	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung, dilihat dari pengawasan kepala madrasah yang selalu melakukan supervisi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pengawasan untuk tenaga pendidik kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap perangkat pembelajaran yang dibuat dan mengawasi di dalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir, kepala madrasah selalu mengevaluasi setelah pengawasan berakhir, kepala madrasah juga memberikan arahan dan saran yang membangun terhadap tpendidik untuk perbaikan, pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

b. Situs 2 (MTsN 3 Tulungagung)

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat ditemukan temuan inti atau pokok yang disajikan secara ringkas sebagaimana berikut :

- 1) Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari tujuan kepala madrasah dalam membuat perencanaan terlebih dahulu yaitu untuk rencana kerja terarah, tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah karena dalam pembuatan perencanaan, kepala madrasah selalu melibatkan wakil kepala dan juga KTU, ide-ide baru dan bisa mengembangkan madrasah juga merupakan pendukung bahwasanya kualitas sumber daya dimadrasah sudah bagus, kepala madrasah membuat rencana kerja dari 4 tahun dan dipisah menjadi tahunan, kepala madrasah dalam melakukan proses perencanaan yaitu untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah terjadi di tahun lalu dan memperbaiki di tahun selanjutnya.
- 2) Pengorganisasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kinerja kepala madrasah memiliki kebijakan

untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, kepala madrasah juga memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada para tenaga pendidik dan pendidik dalam melaksanakan tugas tambahannya, kepala madrasah dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru, kepala madrasah dalam menambahkan tugas yaitu kepada tenaga pendidik kepada yang masih muda-muda karena masih segar dan melatih tanggungjawab, Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia mendayagunakan SDM secara maksimal mengatur para tenaga pendidik di tiap-tiap tingkatan kelas untuk saling bekerja sama dengan saling komunikatif.

- 3) Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kinerja kepala madrasah ketika akan merekrut tenaga pendidik atau pendidik baru memang betul-betul menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, kepala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan, proses perekrutan tidak lepas dari nilai keagamaan, maka tambahan dalam penyeleksian calon tenaga pendidik atau pendidik yaitu melaksanakan tes

mengaji, kepala madrasah sangat mengapresiasi apabila ada tenaga pendidik atau pendidik yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi bahkan ikut membantu dalam pembiayaan,, kepala madrasah mengusahakan kepada tenaga pendidik dan pendidik dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan, MGMP, *workshop*, kepala madrasah tidak pernah berhenti,ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.

- 4) Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kepala madrasah menjadi supervisor yaitu merencanakan program supervisi, misal mengawasi pembelajaran kepala madrasah mengikuti proses pembelajaran, kepala madrasah memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran, hasil pengamatan yang dilakukan kemudian dievaluasi, kepala madrasah melakukan supervisi juga diluar kelas dengan ngobrol santai bahwasanya dengan cara diluar kelas tenaga pendidik lebih bisa mengeksplor semua tentang kendala yang dialami, kepala madrasah juga meminta tenaga pendidik untuk membuat perangkat pembelajaran seperti RPP, prota, promes, silabus, sampai metode pembelajaran yang digunakan, dengan acuan tersebut kepala madrasah

bisa menilai, kepala madrasah juga menindak lanjuti hasil supervisi, kepala madrasah juga memiliki acuan dalam melaksanakan pengawasan yaitu instrument supervisi, dengan seperti itu kepala madrasah tahu kekurangan sehingga bisa memberikan saran yang membangun.

Untuk mempermudah melakukan analisis dari temuan dalam situs 2 maka peneliti paparkan dalam bentuk table berikut ini:

Tabel 4.2

Matrik Analisis Temuan Penelitian Situs 2 (MTsN 3 Tulungagung)

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Situs 2	Keterangan
1	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	<p>a. Dalam mengembangkan madrasah memang harus dimulai dari pembuatan perencanaan. Perencanaan yang dibuat juga untuk jangka waktu panjang dan juga jangka waktu pendek, yang sering dibuat oleh kepala madrasah yaitu pembuatan rencana kerja 4 tahun dan dipisah menjadi tahunan. Didalam perencanaan tersebut terdapat rencana kedepannya untuk madrasah menjadi lebih baik. Kepala madrasah juga dibantu oleh KTU, dan wakil kepala.</p> <p>b. Tujuan proses perencanaan yaitu untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah terjadi di tahun lalu dan memperbaiki di tahun selanjutnya. Maka kepala madrasah mendiskusikan permasalahan tersebut dengan para tenaga pendidik atau pendidik yang diikutkan dalam pembuatan perencanaan. Diskusi dilakukan dengan cara mencari tahu sumber dari permasalahan dan dilanjutkan dengan melakukan analisis.</p> <p>c. Hasil perencanaan yang sudah di sepakati oleh kepala madrasah, para wakil kepala, TU, dan seluruh yang ikut dalam proses perencanaan, kemudian mengadakan rapat dinas kepada seluruh komponen yang ada di madrasah. Dengan cara seperti ini maka tidak ada simpang siur antara kepala madrasah dengan tenaga pendidik atau pendidik, dan bertujuan agar tenaga pendidik dan pendidik tau langkah kedepan untuk membangun madrasah, dan bisa mengasah kualitas sumber daya manusia masing-masing.</p> <p>d. Kepala madrasah memiliki sikap keterbukaan terhadap saran dan kritik yang diberikan oleh warga madrasah. Saran dan kritik yang diterima adalah saran dan kritik yang bisa membangun untuk madrasah ataupun sumber daya yang ada. Penerimaan saran dan kritik dilakukan oleh kepala madrasah apabila yang diberikan terbukti kebenarannya setelah dilakukan klarifikasi kepada tenaga</p>	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung, tujuan kepala madrasah dalam membuat perencanaan terlebih dahulu yaitu untuk rencana kerja terarah, tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah karena dalam pembuatan perencanaan, kepala madrasah selalu melibatkan wakil kepala dan juga KTU, ide-ide baru dan bisa mengembangkan madrasah juga merupakan pendukung bahwasanya kualitas sumber daya dimadrasah sudah bagus, kepala madrasah membuat rencana kerja dari 4 tahun dan

		<p>pendidik atau pendidik.</p> <p>e. Ide-ide baru dan bisa mengembangkan madrasah juga merupakan pendukung bahwasanya kualitas sumber daya dimadrasah sudah bagus, dan juga MTsN 3 Tulungagung merupakan madrasah tertua di kabupaten Tulungagung, sehingga juga termasuk madrasah yang dijadikan contoh untuk lembaga-lembaga lain. Dilihat sekarang madrasah tersebut masih menjadi madrasah favorit di kabupaten Tulungagung, dilihat dari antusias masyarakat, dapat disimpulkan bahwa madrasah ini bagus dari kualitas mutu pendidikan dan juga kualitas sumber daya yang ada.</p>	<p>dipisah menjadi tahunan, kepala madrasah dalam melakukan proses perencanaan yaitu untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah terjadi di tahun lalu dan memperbaiki di tahun selanjutnya.</p>
2	<p>Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia</p>	<p>a. Dalam upaya menciptakan madrasah yang mengedepankan kualitas sumber daya manusia yang ada, kepala madrasah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, proses pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas, memberikan output yang berkualitas melalui sistem penilaian atau evaluasi. Kepala madrasah juga memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada para tenaga pendidik dan pendidik dalam melaksanakan tugas tambahannya.</p> <p>b. Kepala madrasah dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru yaitu : mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, mengevaluasi peserta didik. Untuk tugas tambahan bisa ditambah jabatan struktural (wakil kepala, kepala perpustakaan, atau kepala laboratorium), ada juga tugas tambahan khusus (sesuai dengan kebutuhan lembaga) ikut kepanitiaan, tim pengembang madrasah.</p> <p>c. Untuk kebutuhan disesuaikan dengan kriteria dan jumlah tenaga kerja. Namun kepala madrasah dalam menambahkan tugas yaitu kepada tenaga pendidik kepada yang masih muda-muda, karena dilihat dari kondisi saat ini segala data dari data guru, siswa, sarana prasarana, dan kelembagaan melalui aplikasi online, kemudian proses pembelajaran sampai dengan ujian kelulusan sudah menggunakan aplikasi melalui aplikasi di komputer. Sehingga peran kepala madrasah menungaskan tambahan kepada yang muda-muda memang tenaga yang masih segar, kemudian tau dengan kondisi saat ini, dan juga melatih</p>	<p>Pengorganisasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung. kepala madrasah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, kepala madrasah juga memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada para tenaga pendidik dan pendidik dalam melaksanakan tugas tambahannya, kepala madrasah dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru, kepala madrasah dalam menambahkan tugas yaitu kepada tenaga pendidik kepada yang masih muda-muda karena</p>

		<p>kinerja untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusianya masing-masing.</p> <p>d. Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia bertugas untuk mendayagunakan sumber daya manusia secara maksimal, yaitu dengan mengatur para tenaga pendidik di tiap-tiap tingkatan kelas untuk saling bekerja sama dengan saling komunikatif. Tujuannya adalah meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan ketika para guru melaksanakan tugasnya sebagai pendidik, dan juga saling komunikatif para tenaga pendidik bisa saling bertukar pengetahuan dan pengalaman.</p>	<p>masih segar dan melatih tanggungjawab, Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia mendayagunakan SDM secara maksimal mengatur para tenaga pendidik di tiap-tiap tingkatan kelas untuk saling bekerja sama dengan saling komunikatif.</p>
3	<p>Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia</p>	<p>a. Ketika akan merekrut tenaga pendidik atau pendidik baru kepala madrasah memang betul-betul menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, kepala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan. Tim seleksi tersebut, misal dalam merekrut pendidik, maka tim membuat rancangan 7 tugas dari seorang pendidik, kriteria (kognisi kompetensi guru), dan harus memiliki keahlian selain dari mengajar misal mahir dalam informatika.</p> <p>b. Di MTsN 3 Tulungagung memang lembaga pendidikan yang bernaung dibawah kementerian agama maka dalam proses perekrutan tidak lepas dari nilai keagamaan, maka tambahan dalam penyeleksian calon tenaga pendidik atau pendidik yaitu melaksanakan tes mengaji, bahkan ditanya tentang hafalan surat pendek.</p> <p>c. Kepala madrasah sangat mengapresiasi apabila ada tenaga pendidik atau pendidik yang ingin terus belajar. Banyak tenaga pendidik atau pendidik untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi, misal lanjut s2. Kepala madrasah siap untuk membantu dalam pengurusan bahkan dalam pembiayaan kuliah. Sehingga dengan adanya dorongan dari kepala madrasah banyak tenaga pendidik atau pendidik mengembangkan kualitas dirinya.</p> <p>d. Dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia madrasah memprogramkan kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk mengikuti secara mandiri, dari madrasah, atau undangan. Dengan mengikuti kegiatan pelatihan madrasah berharap semua SDM memiliki kompetensi yang cukup dibidangnya masing-masing ataupun bisa dibidang</p>	<p>Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kinerja kepala madrasah ketika akan merekrut tenaga pendidik atau pendidik baru memang betul-betul menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, kepala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan, proses perekrutan tidak lepas dari nilai keagamaan, maka tambahan dalam penyeleksian calon tenaga pendidik atau pendidik yaitu melaksanakan tes mengaji, kepala madrasah membantu pembiayaan apabila ada tenaga pendidik atau pendidik yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, kepala</p>

		lainnya, sehingga jika SDM baik maka madrasah juga berkembang dan menjadi madrasah yang lebih baik. e. Kepala madrasah tidak pernah berhenti, ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan sehingga memiliki kepedulian yang tinggi, apalagi untuk kemajuan madrasah dan kepentingan bersama. Dengan sikap kepala madrasah yang seperti itu maka tenaga pendidik dan pendidik juga bisa melihat bagaimana tanggung jawab dan kesungguhan yang dilakukan oleh kepala madrasah, sehingga warga madrasah juga bersungguh-sungguh dalam meningkatkan kualitas madrasah dan juga kualitas SDM.	madrasah mengusahakan kepada tenaga pendidik dan pendidik dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan, MGMP, <i>workshop</i> , kepala madrasah tidak pernah berhenti, ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.
4	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	a. Tugas kepala madrasah menjadi supervisor yaitu merencanakan program supervisi, misal mengawasi pembelajaran kepala madrasah mengikuti proses pembelajaran sehingga bisa mengukur, menilai pendidik dalam proses pembelajaran. Kemudian kepala madrasah melaksanakan supervisi, di dalam kelas. Di dalam kelas memang sudah menjadi kewajiban karena cara kepala madrasah bisa menilai kegiatan yaitu dengan melihat langsung prosesnya, disini kepala madrasah memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran, hasil pengamatan yang dilakukan kemudian dievaluasi. b. Kepala MTsN 3 melakukan supervisi juga diluar kelas dengan ngobrol santai dengan tenaga pendidik atau pendidik, karena menganggap bahwasanya dengan cara diluar kelas tenaga pendidik lebih bisa mengeksplor semua tentang kendala yang dialami, kesulitan yang dihadapi kepada kepala madrasah. Cukup bagus sikap yang diambil kepala madrasah sehingga tanpa rasa canggung dan tegang, sehingga semua saling bertukar pendapat dan juga lebih mempererat kerjasama untuk mengembangkan madrasah. c. Dalam pengawasan kepala madrasah juga meminta tenaga pendidik untuk membuat perangkat pembelajaran seperti RPP, prota, promes, silabus, sampai metode pembelajaran yang digunakan, dengan acuan tersebut kepala madrasah bisa menilai dan menjadi bahan evaluasi untuk tenaga pendidik. Pengawasan yang dilakukan kepala madrasah selain kepada tenaga pendidik juga kepada	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung. Kepala madrasah menjadi supervisor yaitu merencanakan program supervisi, misal mengawasi pembelajaran kepala madrasah mengikuti proses pembelajaran, kepala madrasah memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran, hasil pengamatan yang dilakukan kemudian dievaluasi, kepala madrasah melakukan supervisi juga diluar kelas dengan ngobrol santai bahwasanya dengan cara diluar kelas tenaga pendidik lebih bisa mengeksplor semua tentang kendala yang dialami, kepala

		<p>pendidik misal dalam melaksanakan satu kegiatan maka harus membuat sebuah laporan., pengawasan dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di madrasah.</p> <p>d. Kepala madrasah juga menindak lanjuti hasil supervisi. Kepala madrasah juga memiliki acuan dalam melaksanakan pengawasan yaitu instrument supervisi yang digunakan instrument supervisi akademis berarti instrument untuk pendidik, didalamnya terdapat banyak elemen pengamatan, komentar, saran perbaikan sampai hasil pengamatan yang sesuai dengan observasi pelaksanaan didalamnya juga terdapat komponen-komponen dan setiap komponen memiliki skor. Sehingga kepala madrasah memang benar-benar dalam melakukan supervisi kepada tenaga pendidiknya, seberapa professional dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga kepala madrasah tahu kekurangan sehingga bisa memberikan arahan ataupun solusi.</p>	<p>madrasah juga meminta tenaga pendidik untuk membuat perangkat pembelajaran seperti RPP, prota, promes, silabus, sampai metode pembelajaran yang digunakan, dengan acuan tersebut kepala madrasah bisa menilai, kepala madrasah juga menindak lanjuti hasil supervisi, kepala madrasah juga memiliki acuan dalam melaksanakan pengawasan yaitu instrument supervisi, dengan seperti itu kepala madrasah tahu kekurangan sehingga bisa memberikan saran yang membangun.</p>
--	--	--	--

2. Analisis Lintas Situs

Hasil dari analisis situs individu yang telah dipaparkan diatas, maka selanjutnya akan dipaparkan analisis lintas situs dari setiap fokus penelitian, sebagaimana berikut :

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dari hasil analisis situs 1 diperoleh temuan, bahwa perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari kinerja kepala madrasah dalam perencanaan rencana kerja berdasarkan pada kesepakatan bersama, pelaksanaan perencanaan langsung dipimpin oleh kepala madrasah namun dibantu oleh para wakil kepala , KTU, dan guru senior. Perencanaan disesuaikan dengan tujuan awal madrasah yaitu untuk memajukan madrasah dan juga meningkatkan kualitas seluruh sumber daya manusia, perencanaan dibuat dalam 4 tahun kemudian dipecah menjadi tahunan didalamnya terdapat program sampai pembiayaan, memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk memberikan idea tau gagasan yang berkaitan dengan meningkatkan kualitas SDM atau madrasah, dalam mengontrol perencanaannya kepala madrasah mengadakan rapat bersama satu bulan sekali guna melihat sejauh mana perencanaan berjalan.

Sementara dari hasil analisis situs 2 diperoleh temuan, bahwa perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kemampuan kepala madrasah dalam membuat perencanaan kedepan untuk madrasah dengan cara melihat kesalahan dari rencana sebelumnya kemudian diperbaiki di rencana selanjutnya sehingga kepala madrasah mengevaluasi terlebih dari sebelum perencanaan tersebut di buat, perencanaan awal yang dilakukan yaitu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena memang faktor utama dalam lembaga yaitu kualitas pada SDMnya, kepala sekolah membangun kebiasaan bermusyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah karena dalam pembuatan perencanaan, kepala madrasah selalu melibatkan wakil kepala dan juga KTU, kepala madrasah membuat rencana kerja dari 4 tahun dan dipisah menjadi tahunan. Kemudian mengadakan rapat dinas kepada seluruh komponen yang ada di madrasah satu minggu sekali agar tidak ada simpang siur antara kepala madrasah dengan tenaga pendidik atau pendidik, dan mengevaluasi perencanaan yang sudah berjalan.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan di MTsN 3 Tulungagung dapat diketahui dari cara pengambilan keputusan secara konsensus

yakni pengambilan keputusan dengan cara berdiskusi. Hal tersebut tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam perencanaan rencana kerja berdasarkan kesepakatan bersama, perencanaan yang dibuat guna meningkatkan sumber daya manusia dan mengembangkan madrasah, perencanaan dibuat agar terarah sehingga tujuannya sama, menerima gagasan yang membangun madrasah dan juga meningkatkan sumber daya manusia dari warga madrasah, setiap satu bulan sekali mengontrol perencanaan yang sudah berjalan dengan melakukan rapat bersama.

Berdasarkan persamaan temuan yang diatas maka analisis lintas situs untuk pertanyaan pertama adalah perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung tercermin dari kinerja kepala madrasah yaitu dalam perencanaan kedepan mengutamakan kualitas sumber daya manusia, hasil perencanaan berdasarkan diskusi bersama, perencanaan kepala madrasah berpedoman dari tujuan madrasah, mengedepankan keteladanan secara lisan dan tindakan, serta menggerakkan warga madrasah ikut serta untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

- b. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dari hasil analisis situs 1 diperoleh temuan, bahwa pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas

sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dilihat dari upaya kepala madrasah yaitu kepala madrasah memiliki strategi yang tepat untuk mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik melalui kerja sama atau kooperatif, tidak serta merta dalam memberikan tanggungjawab kepada tenaga pendidik dalam tugasnya dilihat dari kemampuan dan jam terbang, selalu membangun sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja sama.

Sementara dari hasil analisis situs 2 diperoleh temua bahwa pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung kepala madrasah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, memberikan output yang berkualitas melalui sistem penilaian atau evaluasi, kepala madrasah dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru, untuk kebutuhan disesuaikan dengan kriteria dan jumlah kebutuhan,dalam memberikan tugas tambahan tetap disesuaikan dengan kemampuan namun tenaga pendidik yang muda lebih ditekankan karena masih memiliki power yang bagus, mendayagunakan sumber daya manusia secara maksimal agar saling bekerja sama dengan saling komunikatif.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan di MTsN 3 Tulungagung tercermin dari kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat afiliatif, yakni pemberian jalan bagi bawahannya untuk bertindak. Hal ini dapat diketahui dari sikap kepala sekolah dalam pemberdayaan sumber daya manusia dengan cara mengelompokkan bakat atau kelebihan sesuai dengan tupoksinya masing-masing, memberikan kepercayaan kepada warga madrasah dalam melaksanakan tugas, memberikan dukungan dan fasilitas untuk meningkatkan kualitas kinerja dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia tentunya.

Berdasarkan persamaan penelitian di atas maka analisis lintas situs untuk pertanyaan ketiga adalah pengorganisasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia kemampuan kepala sekolah dalam pemberdayaan di sesuaikan dengan kemampuan masing-masing, kepala madrasah selalu menciptakan sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja sama, memberikan kepercayaan penuh kepada warga madrasah sehingga dapat melatih tanggungjawab dari tenaga pendidik dan pendidik yang mendapat tugas tambahan.

- c. Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung.

Dari hasil analisis situs 1 diperoleh temuan, bahwa pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dapat dilihat dari kinerja kepala madrasah selalu memberikan pembinaan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, mendorong terciptanya kinerja yang baik melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen, sering mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti diklat, dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah mengerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk bekerja sama mengikuti program madrasah. Dalam proses perekrutan di madrasah, kepala madrasah tidak melakukan program perekrutan tenaga pendidik atau pendidik, karena sudah mendapat PNS dari kementerian agama, dan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.

Sementara dari hasil analisis situs 2 diperoleh temuan bahwa pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung tercermin dari

kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, memberikan kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan fasilitas yang ada di madrasah, kepala madrasah membantu pembiayaan jika ada tenaga pendidik ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, kepala madrasah juga melakukan perekrutan tenaga pendidik atau pendidik baru namun disesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, kepala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan, kepala madrasah mengusahakan kepada tenaga pendidik dan pendidik dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan, MGMP, *workshop*, kepala madrasah tidak pernah berhenti ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan di MTsN 3 Tulungagung tercermin dari kemampuan kepala sekolah memberikan arahan dan bimbingan yang menginspirasi tenaga pendidik dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pemberian contoh dalam menjalankan program organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia,

mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti pelatihan mandiri ataupun undangan, diklat, MGMP, kepala madrasah mendukung jika ada tenaga pendidik atau pendidik melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Berdasarkan persamaan penelitian diatas maka analisis lintas situs untuk pertanyaan kedua adalah pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari kemampuan kepala madrasah dalam memberikan arahan dan bimbingan sampai memprogramkan setiap tenaga pendidik dan pendidik dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh kemenag ataupun ikut mandiri, mendukung jika ada tenaga pendidik atau pendidik jika melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, program kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia berpedoman pada mengedepankan keteladanan secara lisan dan tindakan.

- d. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Dari hasil analisis situs 1 diperoleh temuan, bahwa pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dapat dilihat dari pengawasan kepala madrasah yang selalu melakukan supervisi guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia,

pengawasan untuk tenaga pendidik kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap perangkat pembelajaran yang dibuat dan mengawasi di dalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir, kepala madrasah selalu mengevaluasi sesuai dengan instrument supervisi yang dibuat oleh madrasah, kepala madrasah selalu memberikan arahan dan saran yang membangun terhadap pendidik untuk perbaikan, pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Sementara dari hasil analisis situs 2 diperoleh temuan bahwa pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kesungguhan kepala madrasah dalam melakukan supervisi kepada tenaga pendidiknya membuat instrument supervisi sendiri namun tetap disesuaikan dengan kondisi, pengawasan kepala madrasah dilakukan bertujuan untuk mengetahui problem yang ada sehingga bisa memberikan arahan ataupun solusi, kepala madrasah memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran, hasil pengamatan yang dilakukan kemudian dievaluasi maka dari itu kepala madrasah bisa menilai kemudian menindak lanjuti hasil supervisi, pengawasan dilakukan di dalam kelas dan juga di luar kelas.

Dari kedua temuan terdapat persamaan, bahwa pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan di MTsN 3 Tulungagung tercermin dari kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat koersif, yakni pemberian tindakan yang tegas terhadap bawahan yang disesuaikan dengan kebutuhan. Hal ini dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan solusi yang membangun, teguran secara lisan bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, dan membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi kepada seluruh warga sekolah.

Berdasarkan persamaan penelitian di atas maka analisis lintas situs untuk pertanyaan keempat adalah pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia tergambar dari perilaku kepala madrasah dalam memberikan ketegasan ketika melaksanakan pengawasan karena disini kepala madrasah menjadi tau kendala dan kekurangan warga madrasah dalam melaksanakan tugasnya, melaksanakan pengawasan kepala madrasah juga membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi kepada seluruh elemen yang ada di madrasah, dan kegiatan pengawasan dilakukan secara rutin sehingga pembelajaran yang dilakukan pendidik terus terkontrol.

Untuk mempermudah melakukan analisis lintas situs dari temuan dalam maka peneliti paparkan dalam bentuk tabel berikut ini :

Tabel 4.3

Analisis Lintas Situs

1) Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

No	Situs 1	Situs 2
1.	Kinerja kepala madrasah dalam manajemen perencanaan rencana kerja berdasarkan pada kesepakatan bersama.	Kemampuan manajemen kepala madrasa dalam membuat perencanaan kepala madrasah mengevaluasi terlebih dahulu sebelum perencanaan tersebut di buat.
2.	Pelaksanaan perencanaan langsung dipimpin oleh kepala madrasah namun dibantu oleh para wakil kepala, KTU, guru senior.	Tujuan kepala madrasah dalam membuat perencanaan terlebih dahulu yaitu untuk rencana kerja terarah.
3.	Perencanaan disesuaikan dengan tujuan awal madrasah yaitu untuk memajukan madrasah dan juga meningkatkan kualitas seluruh sumber daya manusia.	Tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah.
4.	Perencanaan rencana kerja dibuat dalam 4 tahun kemudian dipecah menjadi tahunan didalamnya terdapat program sampai pembiayaan.	Menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah karena dalam pembuatan perencanaan
5.	Memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk memberikan gagasan yang berkaitan dengan meningkatkan kualitas SDM atau madrasah.	Kepala madrasah selalu melibatkan wakil kepala dan KTU, kepala madrasah membuat rencana kerja dari 4 tahun dan dipisah menjadi tahunan.

Analisis temuan pada perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni kesamaan dalam hal perencanaan kepala madrasah tidak bergerak sendiri mengajak dan bahkan membuat tim penyusun perencanaan, perencanaan RKM dari 4 tahun hingga dipecah menjadi tahunan, dalam hasil perencanaan kepala madrasah berdasarkan kesepakatan bersama sehingga menerima gagasan atau ide dari tenaga pendidik atau pendidik. Perbedaannya terletak pada situs 1 dalam perencanaan melibatkan seluruh wakil kepala madrasah dan guru yang sudah senior, mengevaluasi perencanaan yang sudah berjalan dengan mengadakan rapat satu bulan sekali, pada situs 2 hanya wakil kepala dan beberapa guru tidak harus senior, dan perencanaan benar-benar mengevaluasi dari perencanaan sebelumnya sehingga diharapkan tidak terulang kesalahan, mengevaluasi perencanaan yang sudah berjalan dengan mengadakan rapat satu minggu sekali. Namun pada situs 1 masih kurang teliti dalam mengevaluasi perencanaan pada tahun sebelumnya sehingga masih ada kemungkinan kesalahan yang terulang.

2) Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

No	Situs 1	Situs 2
1.	Kepala madrasah memiliki strategi yang tepat dalam pengorganisasian kepada tenaga pendidik atau pendidik dalam kerja sama.	Kepala madrasah memiliki kebijakan untuk dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik
2.	Dalam memberikan tanggungjawab kepada tenaga pendidik dalam tugasnya dilihat dari jam terbang.	Kepala madrasah memberikan tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru.
3.	Selalu membangun sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja sama.	Kepala madrasah memberikan output yang berkualitas melalui sistem penilaian atau evaluasi.
4.	Dalam memberikan tugas tambahan tidak melihat usia disesuaikan dengan kemampuan, dan bakat yang dimiliki tenaga pendidik atau pendidik.	Tenaga pendidik yang muda lebih ditekankan karena masih memiliki tenaga yang bagus, dan diharapkan memiliki kreativitas dalam mengembangkan madrasah.
5.	Kepala madrasah dalam pengorganisasian disesuaikan dengan kebutuhan.	Untuk kebutuhan disesuaikan dengan kriteria dan jumlah kebutuhan.

Analisis temuan pada pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni kemampuan kepala sekolah dalam pemberdayaan di sesuaikan dengan kemampuan masing-masing, kepala madrasah selalu menciptakan sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja sama, memberikan kepercayaan penuh kepada warga madrasah sehingga dapat melatih tanggungjawab dari tenaga pendidik dan pendidik yang mendapat tugas tambahan. Perbedaan terletak

pada situs 1 dalam pemberdayaan sumber daya manusia tidak melihat usia, namun yang memiliki kemampuan dan keahlian. Pada situs 2 dalam mengorganisasikan lebih mengutamakan yang muda karena memiliki tenaga yang bagus, dan diharapkan memiliki kreativitas dalam mengembangkan madrasah.

3) Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

No	Situs 1	Situs 2
1.	Kinerja kepala madrasah selalu memberikan arahan, bimbingan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
2.	Sering mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti diklat, pembinaan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.	Kepala madrasah mengusahakan kepada tenaga pendidik dan pendidik dalam meng update Informasi t untuk mengikuti pelatihan, MGMP, <i>workshop</i> , bahkan pelatihan mandiri.
3.	Kepala madrasah selalu mendukung dan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik yang ingin melanjutkan pendidikan kejenjang lebih tinggi.	Kepala madrasah membantu pembiayaan jika ada tenaga pendidik ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi.
4.	Kepala madrasah tidak melakukan perekrutan tenaga pendidik atau pendidik, karena mendapat PNS dari kementerian agama.	Kepala madrasah ketika akan merekrut tenaga pendidik atau pendidik betul-betul menyesuaikan dengan kebutuhan yang ada di madrasah, ekpala madrasah juga membuat tim seleksi dalam perekrutan.
5.	Kepala madrasah mengerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk bekerja sama mengikuti program madrasah.	Kepala madrasah tidak pernah berhenti,ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.

Analisis temuan pada pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni kepala madrasah dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada seluruh warga madrasah tidak tinggal diam, dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan dalam mengembangkan pengetahuan kepala madrasah selalu mengirim tenaga pendidik atau pendidik untuk mengikuti pelatihan jalur undangan yang diadakan oleh kemenag ataupun ikut pelatihan mandiri, ataupun mengikuti diklat, MGMP. Perbedaannya terletak pada situs 1 dalam perekrutan tidak dilakukan karena selalu mendapat PNS dari kementerian agama, jika ada tenaga pendidik melanjutkan pendidikan diberi dukungan. Pada situs 2 program perekrutan tetap ada walaupun sama-sama mendapat PNS dari kementerian agama, dan juga terdapat tim penyeleksi, sehingga benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan madrasah, kepala madrasah selain memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik yang melanjutkan pendidikan kejenjang lebih tinggi juga membantu dalam pembiayaannya.

4) Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

No	Situs 1	Situs 2
1.	Pengawasan untuk tenaga pendidik kepala madrasah melakukan pengecekan terhadap perangkat pembelajaran yang dibuat dan mengawasi di dalam kelas dari awal pembelajaran sampai akhir	Kepala madrasah dalam melaksanakan supervisi terhadap tenaga pendidik dan pendidik memantau dari awal sampai akhir proses pembelajaran.
2.	Kepala madrasah juga memberikan arahan dan saran yang membangun terhadap tpendidik untuk perbaikan.	Kepala madrasah tahu kekurangan sehingga bisa memberikan arahan ataupun solusi.
3.	Kepala madrasah mengawasi sesuai dengan instrument supervisi dari madrasah.	Kepala madrasah menjadi supervisor betul-betul mempersiapkan sampai membuat instrumen supervisi sendiri.
4.	Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala madrasah untuk mengontrol agar kegiatan pendidikan di madrasah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan	Kepala madrasah dalam melakukan supervisi kepada tenaga pendidiknya sampai menemukan seberapa profesional dalam melaksanakan pembelajaran.
5.	Pelaksanaan supervisi dilaksanakan didalam kelas.	Pelaksanaan supervisi dilaksanakan didalam kelas dan diluar kelas.

Analisis temuan pada pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yakni kemampuan kepala sekolah tergambarkan dari perilaku kepala madrasah dalam memberikan ketegasan ketika melaksanakan pengawasan dilakukan dari awal pembelajaran sampai akhir pembelajaran sehingga kepala madrasah menjadi tahu kendala yang dialami dan kekurangan warga

madrasah dalam melaksanakan tugasnya, selain melaksanakan pengawasan kepala madrasah memberikan saran membangun dan solusi sesuai dengan kendala masing-masing sehingga dengan seperti ini bisa menjalin komunikasi dan silaturahmi kepada seluruh elemen yang ada di madrasah. Perbedaan terletak pada situs 1 dalam pengawasan dilakukan didalam kelas, instrument supervisi sudah disediakan madrasah. Pada situs 2 dalam pengawasan dilakukan di dalam kelas dan juga diluar kelas guna lebih santai dalam menemukan solusi, kepala madrasah mempersiapkan instrumen supervisi sendiri.

3. Proposisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisis lintas kasus di atas maka dapat disusun proposisi penelitian, sebagai berikut :

- a. Jika perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia berdasarkan pada hasil diskusi bersama, perencanaan mengutamakan dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia, perencanaan dilakukan mengevaluasi perencanaan sebelumnya dan memperbaiki dalam perencanaan selanjutnya, perencanaan kepala madrasah berpedoman tujuan awal madrasah, menggerakkan seluruh warga madrasah ikut serta maka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat berhasil dengan baik.
- b. Jika pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pemberdayaan sumber daya manusia sesuai dengan tupoksinya masing-masing, membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, memberikan dukungan warga madrasah untuk mengembangkan produktivitas dan kerjasama disesuaikan dengan pengelompokan tugasnya maka pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat berjalan efektif.

- c. Jika pelaksanaan madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia memberikan arahan dan bimbingan kepada setiap tenaga pendidik dan pendidik, kepala madrasah mendukung apabila tenaga pendidik yang melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, mendorong untuk selalu mengikuti pelatihan atau diklat jalur undangan ataupun jalur mandiri, melakukan perekrutan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, memberikan contoh dalam menjalankan program maka untuk meningkatkan kualitas kerja dapat berhasil dengan baik.
- d. Jika pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari kinerja kepala madrasah memiliki instrument supervisi akademik yang didalamnya terdapat kriteria yang menjadi ukuran untuk menilai, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah, sering mengadakan pengawasan kepada tenaga pendidik atau pendidik maka pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat berjalan efektif.

4. Temuan Akhir Penelitian

Dari hasil analisis lintas situs dan proporsisi di atas maka dapat di dapatkan temuan akhir penelitian, sebagai berikut :

- a. Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung tercermin dari kinerja kepala madrasah dalam perencanaan melibatkan wakil kepala, KTU, dan guru, hasil perencanaan berdasarkan keputusan bersama, mengedepankan keteladanan, selalu mengevaluasi setiap perencanaan dari yang sudah berjalan sampai penyusunan perencanaan kembali, perencanaan mengutamakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- b. Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung tercermin dari kinerja kepala madrasah dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang ada di madrasah sesuai dengan tuoksi masing-masing, kepala madrasah memberikan kepercayaan kepada seluruh warga madrasah dalam menjalankan tugasnya selalu menerima saran, kritik, dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah dan sumber daya manusia, memberikan dukungan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang di sesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan.

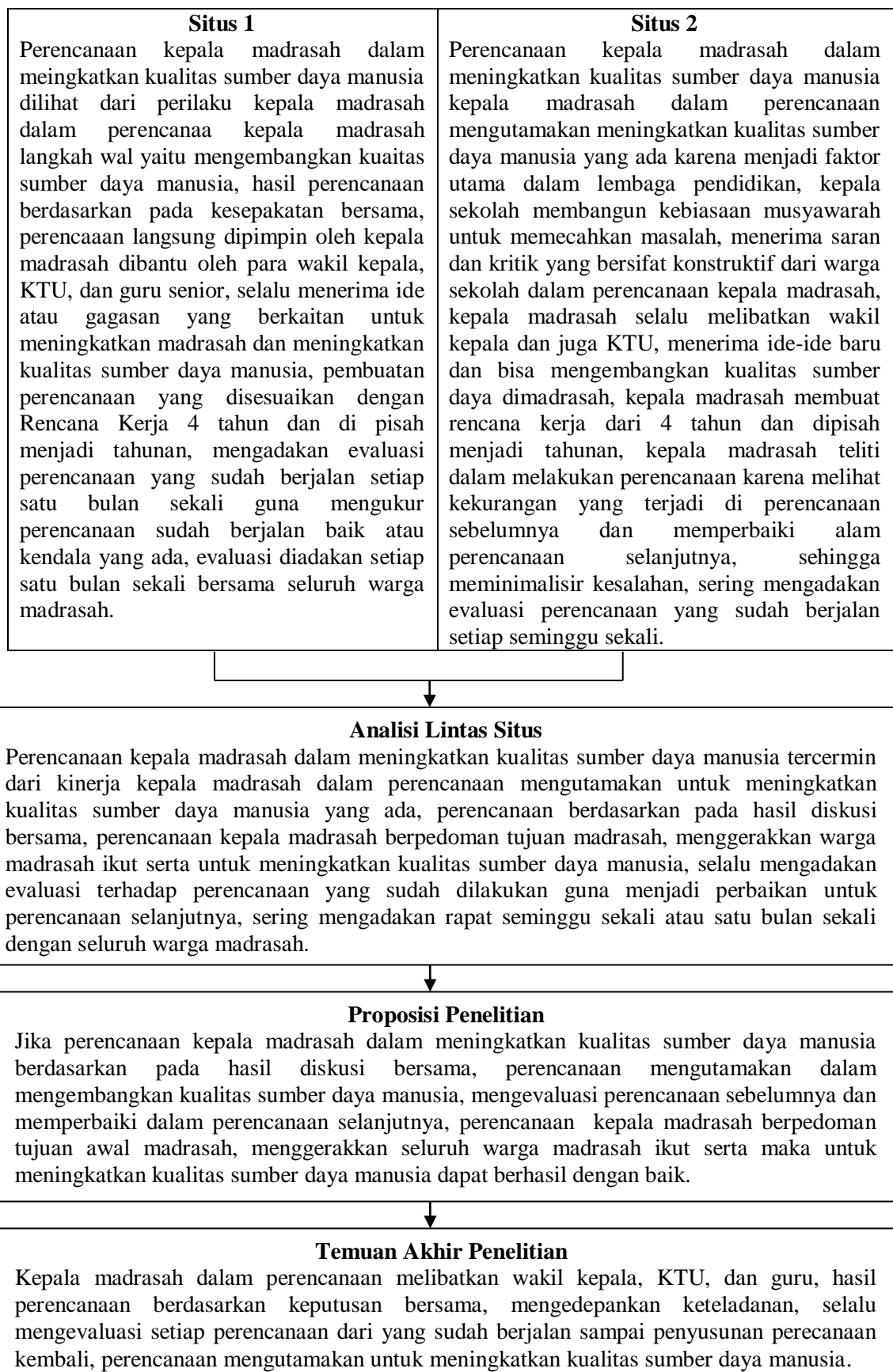
- c. Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kepala madrasah yang selalu memberi arahan dan bimbingan, kepala madrasah membantu pembiayaan apabila ada tenaga pendidik yang melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti pelatihan atau diklat jalur undangan maupun mandiri, perekrutan yang dilakukan benar disesuaikan dengan kriteria kebutuhan, dan terus mendorong kepada tenaga pendidik dan pendidik untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.
- d. Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung dilihat dari kinerja kepala madrasah membuat instrument supervisi akademik yang didalamnya terdapat kriteria yang menjadi ukuran untuk menilai, memberikan teguran dan saran yang membantu memecahkan kendala yang dialami oleh tenaga pendidik atau pendidik, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah, sering mengadakan pengawasan kepada tenaga pendidik dan pendidik, dan pengawasan dilakukan diluar kelas dan juga didalam kelas.

Untuk mempermudah pemahaman terhadap analisis data lintas situs dalam penelitian ini maka peneliti paparkan dalam bentuk table berikut ini :

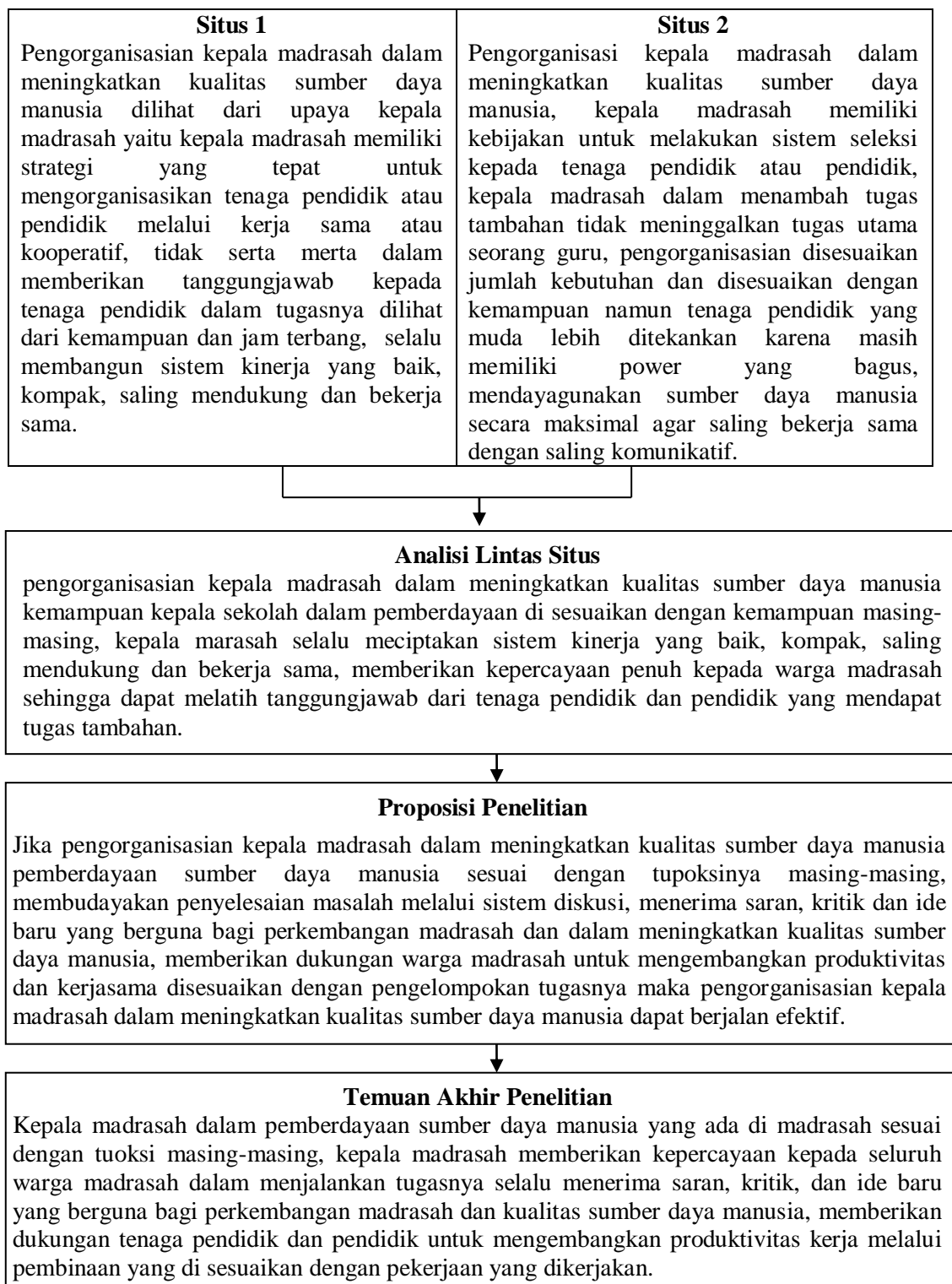
Tabel 4.4

Analisis Lintas Situs Pertanyaan

1) Analisis Lintas Situs Pertanyaan 1



2) Analisis Lintas Situs Pertanyaan 2



3) Analisis Lintas Situs Pertanyaan 3

Situs 1	Situs 2
<p>Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari kinerja madrasah selalu memberikan pembinaan kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, mendorong terciptanya kinerja yang baik melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen, sering mengikutkan tenaga pendidik dan pendidik untuk mengikuti diklat, dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kepala madrasah mengerakkan seluruh tenaga pendidik dan pendidik untuk bekerja sama mengikuti program madrasah. Dalam prgram perekrutan di madrasah, kepala madrasah tidak melakukan program perekrutan tenaga pendidik atau pendidik, karena sudah mendapat PNS dari kementerian agama, dan memberikan kesempatan kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi.</p>	<p>Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia tercermin dari kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi kepada seluruh tenaga pendidik atau pendidik, memberikan kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan fasilitas yang ada di madrasah, membantu pembiayaan jika ada tenaga pendidik ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, kepala madrasah juga melakukan perekrutan namun disesuaikan dengan kebutuhan di madrasah, membuat tim seleksi dalam perekrutan, kepala madrasah mengusahakan kepada tenaga pendidik dan pendidik dalam meng update informasi terkait meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan, MGMP, <i>workshop</i>, kepala madrasah tidak pernah berhenti ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.</p>

Analisi Lintas Situs

Kemampuan kepala madrasah dalam memberikan arahan dan bimbingan setiap tenaga pendidik dan pendidik dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh kemenag ataupun ikut mandiri, mendukung jika ada tenaga pendidik atau pendidik jika melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia berpedoman pada mengedepankan keteladanan secara lisan dan tindakan.

Proposisi Penelitian

Jika pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia memberikan arahan dan bimbingan kepada setiap tenaga pendidik dan pendidik, mendukung apabila tenaga pendidik melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, mendorong untuk selalu mengikuti pelatihan atau diklat jalur undangan ataupun jalur mandiri, melakukan perekrutan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, memberikan contoh dalam menjalankan program maka untuk meningkatkan kualitas kerja dapat berhasil dengan baik.

Temuan Akhir Penelitian

Kepala madrasah yang selau memberi arahan dan bimbingan, kepala madrasah membantu pembiayaan apabila ada tenaga pendidik yang melanjutkan pendidikan yang lebi tinggi, seluruh tenaga pendidik dan pendidik unuk mengikuti pelatihan atau diklat jalur undangan maupun mandiri, perekrutan yang dilakukan benar disesuaikan dengan kriteria kebutuhan, pemberian contoh dalam menjalankan program, dan terus mendorong kepada tenaga pendidik dan pendidik untuk meningkatkan kualitas sumber dava manusia.

4) Analisis Lintas Situs Pertanyaan 4

