

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dipaparkan proposisi temuan akhir penelitian. Proposisi temuan akhir penelitian digunakan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai pertanyaan penelitian, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Adapun uraian dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut, sebagai berikut:

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

Dalam lembaga pendidikan, perencanaan kepala madrasah juga berpengaruh dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Kepala madrasah dalam perencanaan tidak dilakukan sendiri tetapi banyak melibatkan tenaga pendidik, sebuah perencanaan dibuat bukan hanya sekedar dengan kesepakatan bersama saja akan tetapi dibutuhkan pemahaman tentang perencanaan tersebut. Hal ini bertujuan agar tenaga pendidik berperan aktif dalam menyusun berbagai macam perencanaan untuk kedepan yang lebih baik yang sesuai dengan tujuan awal. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mampu meyakinkan, seluruh tenaga pendidik untuk mewujudkan perencanaan secara bersama-sama. Dengan demikian, seluruh tenaga pendidik secara bersama-sama akan berperan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa 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.

Sedangkan secara teori perencanaan kepala madrasah menurut Prim Masrokan Mutohar, perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan.¹ Perencanaan memegang peranan penting dalam proses manajemen, sebab dari perencanaan inilah seperangkat keputusan bisa diambil, dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Perencanaan yang ada di madrasah dapat dibuat oleh kepala madrasah, guru, dan staf yang berorientasi pada tujuan madrasah. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan : penentuan tujuan dan maksud-maksud lembaga, prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud lembaga yang hendak dicapai.²

Didalam perencanaan seorang kepala madrasah lah yang melaksanakan penuh walaupun memang semua ikut dalam proses penyusunan. Kepala

25 ¹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta :Lingkar Media, 2017),

² *Ibid.*, 26

madrasah bertanggungjawab untuk mewujudkan rencana kedepannya untuk madrasah menjadi lebih baik, dan juga dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan kepercayaan bagi pemimpin untuk menggerakkan seluruh warga madrasah untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, menurut Mondy dan Premeaux dalam Syafaruddin menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkan dalam kenyataan.³ Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manejer di setiap level manajemen, dan dalam menyusun perencanaan kepala madrasah dibantu oleh tenaga pendidik dan pendidik dan menentukan dengan keputusan bersama tidak hanya dari satu pihak.

Pengaruh kepala madrasah sangat menentukan dalam penyusunan perencanaan yang di laksanakan di madrasah serta dalam pencapaian tujuan lembaga. Peran kepala madrasah dalam melaksanakan perencanaan akan terlihat dari aktivitasnya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.⁴ Perencanaan yang dibuat disini untuk jangka waktu panjang dan jangka waktu pendek. Jangka waktu panjang sekitar 4 tahun dan dipecah menjadi tahunan.

³Syafaruddin dan Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Ketrampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif, cet.1*, (Medan: Perdana Mulya Sarana, 2011), 52

⁴Irwandi Sihombing, Pengaruh Manajemen Kepala Madrasah Terhadap Kualitas Pendidikan, *Jurnal Forum Pedagogik Vol:08 No:02 Juli 2016*,199

Selanjutnya Fattah dalam Yuni Susanti melanjutkan dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang meskipun dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan. Kegiatan dimaksud meliputi: perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu dan identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Kategori didalam perencanaan termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi, sumber-sumber daya, penunjukkan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan.⁵

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa dalam perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dibutuhkan cara-cara khusus yang disesuaikan dengan kondisi sumber daya manusia yang ada di madrasah. Cara-cara tersebut adalah perilaku kepala madrasah dalam menyusun perencanaan dilakukan dengan diskusi bersama, perencanaan kepala madrasah berpedoman tujuan madrasah, mengedepankan keteladanan secara lisan dan tindakan, serta menggerakkan warga madrasah ikut serta untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dengan cara tersebut perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat berhasil dengan baik.

Hasil di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian, yakni perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya

⁵ Yuni Susanti, Manajemen Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Madrasah Efektif Di Madrasah Tsanawiyah PP Mu'alimin Muhammadiyah Sawah Dangka Agam, *Jurnal Al-Fikrah Vol. VI No. 2 Juli-Desember 2018*, 116

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.

Temuan penelitian membuktikan bahwa keterlibatan warga madrasah dalam perencanaan, pelaksanaan perencanaan di madrasah mampu berjalan dengan baik, menciptakan kerja sama yang baik antara kepala madrasah dengan warga madrasah, kepala madrasah mampu menggerakkan warga madrasah dalam perencanaan. Selain itu, perencanaan kepala madrasah berdasarkan keputusan banyak pihak, mengedepankan keteladanan dan mengutamakan perencanaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

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

Menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan juga salah satu tugas kepala madrasah, karena dengan membentuk pengelompokan dalam bertugas dituntut untuk selalu ada, dalam melaksanakan pengorganisasian bisa melalui yang sudah ada maupun pembuatan pengorganisasian yang baru. Hal ini akan mudah tercipta dalam lembaga pendidikan apabila kepala madrasah dengan warga madrasah mampu mengorganisasikan sesuai tupoksi masing-masing. Oleh karena itu, selalu

dibutuhkan adanya kerja sama antara kepala madrasah dengan warga madrasah, sehingga akan tumbuh adanya tanggungjawab melakukan pembaharuan dalam madrasah. Pengorganisasian seperti ini di lembaga pendidikan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian hasil penelitian lapangan dari MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa 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.

Sedangkan teori pengorganisasian kepala madrasah menurut Prim Masrokan Mutohar, pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas, dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap personalia, penetapan subsistem serta penentuan hubungan-hubungan.⁶ Pengorganisasi sebagai proses pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan sesuai dengan keahlian masing-masing, dan melimpahkan wewenang dan

⁶ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, 29

tanggungjawab, dengan maksud agar memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa kepala madrasah dalam pengorganisasian perlu mengembangkan sumber daya manusia yang ada, seorang kepala madrasah harus tahu kelebihan tenaga pendidik, bisa bekerja sama dengan bawahannya, sehingga dapat melahirkan struktur organisasi yang tepat untuk madrasah. Pada sisi lain, pengorganisasian kepala madrasah memberikan ruang kepada sumber daya manusia untuk mengaktualisasikan potensi yang mereka miliki melalui hasil kinerja.

Sementara itu, Menurut Kardaman dan Yusuf Udaya bahwa pengorganisasian diartikan sebagai penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, pengelompokan aktifitas, penugasan kelompok, aktifitas manajer, pendelegasian wewenang dan informasi horizontal dan vertikal dalam struktur organisasi.⁷ Setelah rencana disusun oleh kepala madrasah, maka tugas selanjutnya adalah mengorganisir sumber daya manusia dan sumber daya fisik sehingga dapat termanfaat secara tepat.

Selanjutnya Irwandi Sihombing menambahkan salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional. Dalam pengorganisasian kepala madrasah hanya mengidentifikasi tugas dan menentukan hubungan, namun yang paling penting adalah mempertimbangkan orang-orangnya dengan

⁷A.M. Kardaman Dan Yusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen Buku Panduan Mahasiswa*,(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996) , 118

memperhatikan kebutuhannya agar berfungsi dengan baik. Oleh karena itu pengorganisasian yang efektif dapat membagi tugas secara merata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi.⁸

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang ada disesuaikan dengan tupoksinya masing-masing sehingga pelaksanaan kinerja berjalan dengan maksimal, membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah, memberikan dukungan kepada warga madrasah untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pengorganisasian yang sudah ditentukan menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitianm yakni 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 tupoksi 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

⁸ Irwandi Sihombing, Pengaruh Manajemen,. 202

tenaga pendidik dan pendidik untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang di sesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa membuat pengorganisasian di dalam lembaga madrasah merupakan suatu cara untuk mengurangi adanya konflik. Dengan pengelompokan tersebut, kepala madrasah dan warga madrasah bersama-sama menyumbang ide untuk menyelesaikan tugas dimadrasah. Pemberian dukungan kepada tenaga pendidik untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh warga madrasah. Dengan menggunakan berbagai macam cara tersebut, pengorganisasian kepala madrasah secara efektif dan efisien mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

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

Pelaksanaan kepala madrasah memiliki peran sangat penting dalam kemajuan madrasah dan juga untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sebagai pemimpin, kepala madrasah memiliki tugas untuk memberikan dorongan yang bisa menginspirasi dan memberi contoh yang baik kepada warga madrasah. Memberikan dorongan kepada warga madrasah tidak hanya melalui tindakan akan tetapi dengan memberikan arahan, pembinaan, bimbingan yang bagus dalam menyelesaikan pekerjaan, dan juga kepala madrasah memberi kebebasan kepada warga madrasah akan tetapi guna meningkatkan kualitas madrasah dan juga kualitas sumber daya manusia, contoh mendukung pendidik apabila yang mengikuti pelatihan guna

mengembangkan proses pembelajaran dan mendukung tenaga pendidik atau pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Sejalan dengan uraian diatas, hasil penelitian lapangan dari MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika pelaksanaan kepala 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.

Sedangkan secara teori pelaksanaan kepala madrasah menurut Buffrod dan Bedien dalam Prim Masrokan Mutohar pengembangan sumber daya manusia merupakan proses usaha untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai dalam rangka mencapai tujuan yang semakin berkembang. Sumber daya manusia merupakan pendukung yang paling utama karena pembangunan lembaga pendidikan berorientasi pada manusia. Komponen yang paling strategis dalam pembangunan sumber daya manusia adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

Dalam dimensi ini, kepala madrasah dapat diketahui kemampuannya dalam memberikan inspirasi kepada warga madrasah. Pada saat memberikan inspirasi tentang mengembangkan kegiatan yang memberikan sumbangan dan

mengembangkan bakat manajerial untuk memuaskan keberhasilan dimasa yang akan datang. Dengan seperti itu akan meningkatkan motivasi warga madrasah untu mengembangkan program.

Dalam hal ini Muharram dalam Prim Masrokan Mutohar menambahkan, pengembangan sumber daya manusia bertujuan agar manusia memiliki : pengetahuan yang diperlukan untuk menunjang pembangunan, keterampilan untuk meningkatkan kreativitas dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, dan sikap mental yang handal dan terpuji.⁹ Program dan aspek pengembangan sumber daya manusia didalamnya termasuk memperkirakan kebutuhan, penempatan, penempatan komposisi staf, yang sudah ada dan menetapkan jumlah staf yang harus direkrut dan dikeluarkan.¹⁰

Selanjutnya Torrington dan Hut dalam Prim Masrokan Mutohar rekrutmen merupakan salah satu fungsi dasar dalam manajemen kepala madrasah. Rekrutmen dilaksanakan untuk memilih dan menentukan siapa orang yang pantas mengisi lowongan pekerjaan.¹¹ Tujuan dari program rekrutmen adalah untuk menarik dan memberikan peluang seluas-luasnya kepada orang yang mengajukan lamaran dan pengalamanya, sehingga memudahkan administrator sebagai anggota tim rekrutmen, untuk menemukan calon yang berkualitas.

Pemberian contoh oleh kepala madrasah dalam menjalankan program dan memberikan pengarahan sangat diperlukan untuk tenaga pendidik atau pendidik. Maksudnya, suatu tindakan untuk mengupayakan agar semua

⁹ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta :Lingkar Media, 2017),62

¹⁰ *Ibid.*,63

¹¹ *Ibid.*,64

anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan organisasi.¹² Dan juga mendukung apa yang dilakukan tenaga pendidik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dalam hal ini dibutuhkan kepemimpinan yang baik.

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dibutuhkan perilaku kepala madrasah yang bisa mendukung, membimbing, dan mengarahkan ketika tenaga pendidik melaksanakan tanggungjawabnya. Dari proposisi penelitian dibuktikan bahwa penumbuhan inspirasi melalui perilaku yang diberikan kepala madrasah mendukung jika ada tenaga pendidik atau pendidik jika melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sampai mengikutkan tenaga pendidik untuk ikut pelatihan, diklat, *workshop*, MGMP, guna untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di madrasah.

Hasil di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian, yakni 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 unuk

¹² Irwandi Sihombing, Pengaruh Manajemen., 202

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 daya manusia.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberian dukungan dari kepala madrasah kepada tenaga pendidik atau pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi bahkan memberikan bantuan pembiayaan kemudian sering mengirim tenaga pendidik atau pendidik mengikuti pelatihan seperti diklat jalur undangan ataupun mandiri mampu membuat warga madrasah mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga dorongan yang diberikan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi dukungan kuat untuk mengembangkan potensi yang dimiliki warga madrasah, dan dapat diikuti oleh warga madrasah. Perekrutan yang dilakukan juga disesuaikan dengan kriteria kebutuhan, dan terus mendorong kepada tenaga pendidik dan pendidik untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

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

Fungsi manajemen kepala madrasah yaitu pengawasan (*controlling*) juga bisa disebut dengan pengendalian. Oleh karena itu, pengawasan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga terdapat kesesuaian antara apa yang telah direncanakan dengan pelaksanaannya serta hasil yang diperoleh. Penerapan pengawasan

tersebut yang dilakukan bisa membantu kepala madrasah dalam menilai hasil kinerja atau pembelajaran yang dilakukan tenaga pendidik dan pendidik.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian hasil penelitian lapangan dari MTsN 2 Tulungagung dan MTsN 3 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa 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.

Sementara itu, secara teori pengawasan kepala madrasah menurut Robert J. Mocker dalam Prim Masrokan Mutohar, pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, memandangkan kegiatan nyata dengan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.¹³

¹³ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Pendidikan*, 43

Dalam bentuk lain, perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya pada aspek ini hubungan antara pemimpin dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada pengawasan proses pembelajaran. Dengan demikian, pada dimensi ini kepala madrasah digambarkan sebagai seorang pemimpin yang bisa mengawasi langsung kemudian mengevaluasi dengan cara yang profesional, sehingga akan membantu mengembangkan kinerja tenaga pendidik atau pendidik dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Kemudian menurut Agus Sabardi, pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat bawah, dan kelompok-kelompok kerja. Konsep pengawasan mengacu pada pengawasan mutu terpadu. Biasanya jika kepala madrasah melakukan supervisi kepada pendidik maka kepala madrasah memiliki instrument supervisi akademik yang didalamnya terdapat kriteria-kriteria penilaia, dari pembuatan perangkat pembelajaran (RPP, prota, promes, silabus, metode pembelajaran, dll), dipantai dari awal proses pembelajaran sampai dengan akhir, kemudian di analisis dan dievaluasi dan pendidik diberi masukan dan solusi jika ada kendala.

Lebih lanjut menurut Made Pidarta, Pengawasan dilakukan sebagai aktivitas penyesuaian terhadap rencana sehingga tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang melebihi batas toleransi. Pengawasan menurut Pidarta dijadikan sebagai kendali performan petugas, proses dan output sesuai dengan

rencana, walaupun ada penyimpangan hal itu diusahakan agar tidak melebihi dari batas yang dapat ditoleransi.¹⁴

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah membuat 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. Dengan pengawasan kepala madrasah tersebut dapat menciptakan kualitas sumber daya manusia.

Hal ini di dukung dengan temuan akhir penelitian, yaitu 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.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa kegiatan pengawasan bagi tenaga pendidik atau pendidik dan *punishment* secara santun bagi yang masih memiliki

¹⁴ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 158

kendala menjadi suatu cara untuk menciptakan lingkungan yang nyaman, harmonis, dan kondusif, dilaksanakan terus menerus seiring dengan pendidikan dan pembelajaran di madrasah mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di madrasah.

Untuk mempermudah pemahaman terkait uraian di atas maka dapat dijelaskan dalam table berikut ini :

Tabel 5.1

Matrik Relasi Pertanyaan Penelitian, Temuan Kasus 1, Temuan Kasus 2, Proposisi Penelitian, dan Perspektif Teori :

No	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
1	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari kinerja kepala madrasah dalam perencanaan 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	Perencanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia 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 pendidikan, kepala madrasah membangun kebiasaan bermusyawarah	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.	a. perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode guna mencapai tujuan yang telah di tetapkan. b. Perencanaan yang dibuat harus berkaitan dengan : penentuan tujuan dan maksud-maksud lembaga, prakiraan-prakiraan lingkungan dimana tujuan hendak dicapai, dan penetapan pendekatan dalam kerangka tujuan dan maksud lembaga yang hendak dicapai c. perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai

		<p>pendanaan, 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.</p>	<p>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, mengadakan rapat kepada seluruh komponen yang ada di madrasah satu minggu sekali melihat sejauh mana perencanaan berjalan.</p>		<p>dan bagaimana mewujudkan dalam kenyataan.</p> <p>d. setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan meliputi: perumusan tujuan yang ingin dicapai, pemilihan program untuk mencapai tujuan itu dan identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.</p>
2	<p>Pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia</p>	<p>pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia 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 memberikan tanggungjawab kepada tenaga pendidik dalam</p>	<p>pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepala madrasah memiliki kebijakan untuk melakukan sistem seleksi dalam mengorganisasikan tenaga pendidik atau pendidik, dalam menambah tugas tambahan kepada tenaga pendidik juga tidak meninggalkan tugas utama seorang guru, dan disesuaikan dengan jumlah</p>	<p>Jika pengorganisasian kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas 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,</p>	<p>a. pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses penentuan atau pengelompokan tugas-tugas kepada setiap personalia, penetapan subsistem serta penentuan hubungan-hubungan.</p> <p>b. pengorganisasian dalam dunia manajemen diartikan sebagai penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan</p>

		tugasnya dilihat dari kemampuan dan jam terbang, selalu membangun sistem kinerja yang baik, kompak, saling mendukung dan bekerja sama.	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.	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.	bersama, pengelompokan aktifitas, pendelegasian wewenang dan informasi horizontal dan vertikal dalam struktur organisasi. c. prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara operasional, dan membagi tugas secara merata dan menstrukturkan tugas-tugas ke dalam sub-sub komponen organisasi.
3	Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia 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	Pelaksanaan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia 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	Jika pelaksanaan kepala 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	a. pengembangan sumber daya manusia merupakan proses usaha untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai dalam rangka mencapai tujuan yang semakin berkembang. b. pengembangan sumber daya manusia bertujuan agar manusia memiliki : pengetahuan yang diperlukan untuk menunjang pembangunan, keterampilan untuk meningkatkan kreativitas dalam

		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.	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, <i>workshop</i> , kepala madrasah tidak pernah berhenti ataupun tinggal diam, dan terus berfikir bagaimana sifat dinamis bisa terus dikembangkan.	mandiri, melakukan perekrutan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, memberikan contoh dalam menjalankan program maka untuk meningkatkan kualitas kerja dapat berhasil dengan baik.	memenuhi kebutuhan hidupnya, dan sikap mental yang handal dan terpuji. c. Program dan aspek pengembangan sumber daya manusia didalamnya termasuk memperkirakan kebutuhan, penempatan, penempatan komposisi staf, yang sudah ada dan menetapkan jumlah staf yang harus direkrut dan dikeluarkan. d. Pemberian contoh oleh kepala madrasah dalam menjalankan program dan memberikan pengarahan sangat diperlukan dalam program kepala madrasah. Maksudnya, untuk mengupayakan agar semua anggota berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan tujuan organisasi.
4	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari pengawasan kepala	Pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia	Jika pengawasan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilihat dari kinerja kepala madrasah	a. pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan,

	<p>kualitas sumber daya manusia</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>merancang sistem informasi umpan balik, memandingkan kegiatan nyata dengan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi untuk menjamin bahwa semua sumber daya manusia organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.</p> <p>b. pengawasan merupakan salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengawasan yang efektif harus melibatkan semua tingkat bawah, dan kelompok-kelompok kerja.</p>
--	-------------------------------------	--	--	--	---

