



BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN HASIL

Pada bab IV berikut dijabarkan tentang eksplorasi data yang pada akhirnya mengerucut pada temuan hasil penelitian serta proposisi dari kedua situs penelitian. Laporan ini meliputi paparan data pada masing-masing situs dan temuan penelitian dalam situs, dan temuan penelitian lintas situs, serta proposisi.

A. Deskripsi Data

1. Paparan Data di MA Darul Hikmah Tulungagung

a. Gambaran Secara Umum Latar Penelitian

Madrasah Aliyah Darul Hikmah Tulungagung terletak tepatnya di sebelah utara kota Tulungagung kurang lebih 4 Km yang berada di Desa Tawangsari Kecamatan Kedungwaru Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur. Ditinjau dari letaknya, MA Darul Hikmah merupakan madrasah yang sangat strategis karena mudah dijangkau dengan transportasi umum atau transportasi online seperti grab dan lainnya. MA Darul Hikmah berdiri pada tahun 1994. MA Darul Hikmah merupakan madrasah yang terintergrasi dengan pondok pesantren modern yang kurikulumnya mengadopsi dari kurikulum Pondok Modern Gontor. Mayoritas penduduk Desa Tawangsari beragama Islam sehingga keadaan lingkungan sangat mendukung dan tercipta suasana yang nyaman dan mendukung program-program yang dicanangkan oleh MA Darul Hikmah sebagai madrasah yang unggul, pencetus, dan mencetak SDM yang profesional dan andal. ¹

b. Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul.

Perencanaan SDM Pendidikan yang telah dilakukan oleh MA Darul Hikmah Tulungagung adalah sebuah perencanaan yang diawali oleh suatu analisis intern dan ekstern madrasah. Analisis intern tersebut berfungsi sebagai proses membaca secara kritis berbagai hambatan dan kekuatan atau *power* madrasah, sedangkan analisis ekstern berfungsi sebagai proses penelaahan berbagai

¹02. L1, 21-09-2019, 10.13

tantangan dan peluang di madrasah, sehingga dari sini dapat diketahui kebutuhan SDM yang ada di MA Darul Hikmah Tulungagung. Dengan adanya analisis faktor internal yang ada di MA Darul Hikmah dapat terinventarisasi secara rinci seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT nya, pengetahuan dan *skill* yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga. Hal ini sebagaimana telah disampaikan oleh bapak Abdul Manab selaku Ketua Yayasan dan Pimpinan Pondok Pesantren Darul Hikmah Tulungagung berikut ini.

”Begini, sudah biasa dilakukan oleh lembaga kami yang ada di Pondok Pesantren Darul Hikmah mengadakan rapat bersama setiap tahun ajaran baru antara lain membahas kebijakan dan penyusunan program dan penyusunan prosedur sekaligus jadwal kerja disesuaikan dengan masing-masing lembaga, di sini tidak serta merta memberikan tugas kepada yang bukan ahlinya atau di bidangnya. Tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah *job analisis* artinya pekerjaan apa yang perlu diisi dan siapa yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications* – ustaz atau ustazah ini mampu jika diberikan amanah dan tanggung jawab untuk pekerjaan ini.”²

Berdasarkan pengamatan, peneliti menghasilkan kesimpulan sementara bahwa perencanaan merupakan kegiatan yang berurutan. Hal ini karena kegiatan dalam proses perencanaan memerlukan langkah-langkah yang sesuai dengan madrasah dan perkembangan madrasah, dan di era milenium berdampak luas pada aspek-aspek pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan termasuk dalam aspek peningkatan mutu pendidikan yang setiap komponen manajemen madrasah harus memiliki tenaga yang unggul, kompetitif, dan andal. Kegunaan perencanaan SDM di MA Darul Hikmah adalah untuk meningkatkan kualitas dan relevansi dalam mengembangkan madrasah unggul serta mampu memberikan peningkatan kompetensi SDM di madrasah tersebut, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitarnya dan masyarakat muslim khususnya. Hal ini telah diungkapkan dalam Visi Madrasah Aliyah Darul Hikmah :

²W1. L1. F1. S2,22-09-2019, 09.00-10.30

“Terwujudnya anak bangsa yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, memiliki ilmu pengetahuan dan keterampilan serta mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan masyarakat”. Aspek yang sangat dominan dalam hal ini adalah adanya kualifikasi guru, manajemen lembaga, sarana dan prasarana dan dana serta tata kelola lembaga yang akuntabel yang akan memengaruhi citra madrasah.³

Perencanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul yang dilaksanakan di MA Darul Hikmah adalah sebagai berikut.

1) Analisis Kebutuhan Pendidik

MA Darul Hikmah Tulungagung merupakan madrasah aliyah swasta yang berada dalam pondok pesantren. Animo masyarakat dalam menyekolahkan putra putrinya MA Darul Hikmah sangat tinggi. Hal ini terbukti ada jumlah peserta didik pada tahun 2019/2020 ada 300 orang. MA Darul Hikmah mempunyai jurusan yaitu MIA dan IIS. Dengan peserta didik yang sangat banyak maka perlu adanya tenaga pendidik yang kompeten dan profesional. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Madrasah Bapak Rum Wahyudi aspek perencanaan pengelolaan sumber daya manusia dalam mewujudkan madrasah unggul adalah dengan cara analisis kebutuhan. Jika, analisis kebutuhan sudah teridentifikasi maka dilanjutkan dengan potensi yang sudah ada dalam madrasah. Seperti jumlah ustaz atau ustazah yang dimiliki, kompetensinya, beban kerjanya yang sudah dilaksanakan dan lain-lainnya.⁴ Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Abdul Manab sebagai berikut.

“Alhamdulillah amanah dari para wali santri yang tahun ini sangat banyak untuk mempercayakan ke lembaga kami, Sekarang jumlah siswa MA Darul Hikmah ada 300, jelas jika analisis kebutuhan pendidik terus kami lakukan, demi peningkatan mutu para pendidik dalam mengembangkan madrasah Kami. Kalau tentang analisis kebutuhan tenaga sumber daya manusia langkah yang diambil dengan mendata seluruh sumber daya ustaz/ustazah ataupun tenaga kependidikan seperti bagian tata usaha dan lainnya, perkiraan kapasitas jenjang dan perkiraan jumlah/beban kerja yang tersedia. Hal ini juga didasari akan adanya apakah

³O1. L1. F1.18-09-2019, 09.00 -10.30

⁴W1. L1. F1. S1. 22-09-2019, 11.00-12.00

masih ada yang terlalu banyak beban atau masih relatif sedikit disesuaikan dengan masing-masing lembaga.”⁵

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Rum wahyudi selaku Kepala Madrasah Aliyah Darul Hikmah Tulungagung dalam memperhatikan dan mempertimbangkan analisis kebutuhan pendidik.

“Pasti iya Mba, dalam menganalisis kebutuhan ustaz dan ustazah serta karyawan mempertimbangkan analisis kebutuhan akan di dapat informasi tentang penataan dan potensi insan pendidik yang kami miliki, pemenuhan persyaratan sampai pelaksanaan tugas yang mereka jalani selama ini. Dan di sini pun sudah terbiasa dengan kemandirian karena di sini tidak hanya diarahkan kepada aktivitas penggalian ilmu semata pada tataran realistis ataupun kondisi nyata, akan tetapi diarahkan pada perbaikan sikap dan perilaku siswa.”⁶

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa setiap lembaga diawali oleh sumber daya manusia. Keberhasilan lembaga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul sehingga diharapkan adanya keunggulan dari *output* di madrasah tersebut. Untuk mencapai keunggulan *output* yang telah ditentukan tersebut, MA Darul Hikmah selalu memperhatikan input santri, proses interaksi santri dalam memperoleh pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, manajemen layanan pendidikan diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan madrasah yang dirancang sesuai visi misi dan tujuan kelembagaan, analisis kebutuhan, sistem akademik dan kelembagaan serta memahami konteks geografis dan budaya.

Adanya perencanaan sumber daya manusia pendidikan di MA Darul Hikmah tidak lain adalah untuk mengoptimalkan SDM yang dimiliki di lembaga tersebut, menyediakan kuota SDM yang dibutuhkan lembaga di masa mendatang dalam zona kompetitif. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Haji Kojin sebagai berikut.

⁵W2. L1. F1. S2. 24-09-2019, 10.00-11.00

⁶W1. L1. F1. S1. 22-09-2019, 11.00-12.00

“Jelas harus ada perencanaan, karena dengan adanya perencanaan berarti memformulasikan rencana SDM dengan rencana lembaga yaitu Madrasah Aliyah Darul Hikmah ini, mengkaji beberapa faktor sehingga dampaknya kebutuhan dan ketersediaan SDM bagi lembaga akan teratasi, mendukung kegiatan pengadaan, alokasi, kompetensi dan pengembangan SDM, diketahui secara pasti”.⁷

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Khoiri selaku wakil kepala madrasah bagian hubungan masyarakat sebagai berikut:

“Begini ...untuk dapat menjalankan seluruh kegiatan operasional suatu lembaga, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi terpenting bagi keberhasilan lembaga. Dalam hal ini, lembaga perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin agar memiliki keterampilan yang unggul dan melaksanakan proses pembelajaran dengan sebaik-baiknya guna mencapai hasil dan prestasi yang kompetitif serta meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang baik di bidangnya.”⁸

Perencanaan segenap *civitas* di Madrasah Aliyah Darul Hikmah dapat memberikan beberapa manfaat, baik bagi lembaga ataupun Pondok Pesantren Darul Hikmah. Melalui sumber daya yang matang efektivitas kerja dapat lebih meningkat dan suasana lebih kondusif. Terkait hal tersebut wakil kepala madrasah di bidang kurikulum menjelaskan sebagai berikut.

“Begini ..dengan perencanaan kami dapat melakukan analisis jabatan secara kualitatif maupun kuantitatif. Hal ini selalu kami lakukan sebagaimana telah dilakukan rapat bersama *stakeholder* dan pimpinan pondok pesantren dalam pemenuhan kebutuhan SDM personelia lembaga pendidikan untuk dapat menjalankan pendidikan yang islami dengan kualitas unggul dan mendorong para *asatiz-asatizah* selalu meningkatkan kemantaban zikir, pikir, amal saleh, dan kompetensinya , baik dalam penguasaan materi atau substansi bidang studi yang diampunya serta mampu

⁷W1. L1. F1. S3, 27-09-2019, 14.30-15.25

⁸W2. L1. F1. S5, 30-09-2019, 10.00

melakukan inovasi yang dapat menjamin tercapainya kompetensi santri”.⁹

Pernyataan yang diungkapkan oleh wakil kepala madrasah di bidang kurikulum di atas senada dengan hal yang disampaikan oleh Kepala Madrasah Darul Hikmah sebagai berikut.

“Dengan perencanaan akan memberikan penjelasan mengenai pentingnya sebuah perencanaan dalam manajemen lembaga pendidikan sehingga akan terhindar dari *miss* manajemen dalam melaksanakan tugas, dan mempermudah koordinasi antarpersonelia yang menyebabkan peningkatan kinerja secara efektif. Perencanaan sekaligus sebagai pedoman dalam menetapkan rekrutmen, penyeleksian, peningkatan kinerja, peningkatan karier, kedisiplinan para tenaga pendidik dan kependidikan”.¹⁰

Berdasarkan uraian dari hasil temuan di atas dapat dikemukakan bahwa sebuah perencanaan dalam manajemen lembaga pendidikan itu sangat penting sehingga lembaga dapat terhindar dari *miss* manajemen dalam melaksanakan tugas dan mempermudah koordinasi antarpersonelia yang menyebabkan peningkatan kinerja secara efektif. Perencanaan sekaligus sebagai pedoman dalam menetapkan rekrutmen, penyeleksian, peningkatan kinerja, peningkatan karier, kedisiplinan para tenaga pendidik dan kependidikan.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia dilakukan dengan langkah yang diambil melalui pendataan seluruh sumber daya ustaz/ustazah ataupun tenaga kependidikan seperti bagian tata usaha dan lainnya, perkiraan kapasitas jenjang dan perkiraan jumlah/beban kerja yang tersedia. Hal ini juga didasari akan adanya sedikit banyak SDM disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga.

2) Rekrutmen sumber daya manusia pendidikan

Tahapan selanjutnya yang dilakukan oleh MA Darul Hikmah adalah rekrutmen (*recruitment*). Rekrutmen adalah menemukan dan atau menarik orang mencari pekerjaan untuk mengisi posisi terbuka dari pihak yang memberi lowongan

⁹W1. L1. F1. S4, 30-09-2019, 14.00

¹⁰W3. L1. F1. S1, 30-09-2019, 10.00

pekerjaan. Perekrutan yang efektif amat sangat penting karena di dalam rekrutmen tersebut ada proses dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memilih dan menetapkan personel untuk suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Rekrutmen pendidik di MA Darul Hikmah Tulungagung dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Hal ini telah disampaikan oleh kepala madrasah ketika peneliti melakukan wawancara, "Dalam hal rekrutmen pendidik atau tenaga kependidikan di MA Darul Hikmah kami sesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan yang ada di MA Darul Hikmah, dengan mempertimbangkan input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut."¹¹

Rekrutmen tenaga pendidik di MA Darul Hikmah ini juga mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linieritas kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu. Hal ini telah disampaikan oleh waka kurikulum sebagai berikut.

"Kualifikasi minimum input guru di MA Darul Hikmah antara lain calon pendidik harus memiliki ijazah minimal strata satu yang sesuai dengan mata pelajaran yang dibutuhkan, memiliki pengalaman dalam dunia pesantren, dapat memenuhi kriteria yang lain, seperti mempunyai karakter yang baik, dapat membaca Al-Qur'an, memiliki pengalaman di bidangnya, dapat bekerja sama atau bekerja secara tim".¹²

Berdasarkan observasi peneliti, syarat-syarat perekrutan guru tertera pada alur tenaga pendidik yang ada di MA Darul Hikmah. Alur tenaga pendidik di MA Darul Hikmah meliputi input guru, seleksi, pelatihan dan selanjutnya adalah tahapan menuju pendidik yang profesional. Peraturan di Pondok Pesantren Darul Hikmah mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama 1 tahun. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Kojin sebagai berikut.

"Santri dan santriwati di sini setelah menimba ilmu dari pondok pesantren mereka diwajibkan yang namanya program pengabdian. Pengabdian ini diikuti oleh santri – santriwati yang berprestasi baik akademik maupun nonakademik. Biasanya ada 20-an santri atau santriwati

¹¹W3. L1. F1. S1, 30-09-2019, 10.00

¹²W1. L1. F1. S4, 30-09-2019, 14.00

yang terpilih. Pengabdian ini dilakukan selama 1 tahun dan selama pengabdian ini tidak boleh merangkap dengan pekerjaan yang dobel artinya fokus selama masa pengabdian, dalam masa pengabdian akan diberikan beberapa materi tentang cara menjadi tenaga pendidik yang profesional, seperti membuat RPP, metodologi pembelajaran, membuat inovasi pembelajaran dan memberikan pengarahan dan pemahaman tentang “*image*” positif terhadap profesi pendidik”.¹³

Program rekrutmen yang dipusatkan kepada pengabdian sebagai bentuk kontribusi, loyalitas dan tanggung jawab santri terhadap pondok pesantren dan lembaga yang telah berjasa membesarkan dan mendidik. Hal ini sebagai bukti implementasi pendidikan karakter yaitu ikhlas dan berjuang dengan semata-mata *lillahi ta’ala*. Pengabdian merupakan salah satu cara rekrutmen efektif karena menjadi salah satu bagian terpenting untuk membekali SDM santri santriwati agar mempunyai bekal ilmu yang telah diperoleh selama ini untuk diamalkan dan didedikasikan penuh kepada almamater tercinta.

Pernyataan tentang rekrutmen dikemukakan oleh KH. Abdul Manab, Pimpinan Pondok sekaligus Ketua Yayasan dari MA Darul Hikmah sebagai berikut.

“Sistem perekrutan karyawan di pondok ini, merekrut karyawan sudah sesuai dengan bidangnya. Selama ini sudah memperkerjakan karyawan di bagian tata usaha di setiap unit pendidikan yaitu MTS, MA, Diniyah. Selain itu, ada karyawan yang bekerja di bagian koppotren, bagian , dan bagian dapur”.¹⁴

Beliau juga menambahkan bahwa metode yang digunakan dalam rekrutmen di MA Darul Hikmah sebagai berikut.

“Metode yang digunakan dalam rekrutmen di MA Darul Hikmah melalui a) rekrutmen internal, yaitu melalui kebijakan promosi dari dalam lembaga, perputaran pegawai, penghargaan kepada tenaga senior yang masih dibutuhkan keahlian dan kecakapannya, b) rekrutmen eksterna, yaitu merupakan kebijakan merekrut tenaga baru dari luar

¹³W2. L1. F1. S3, 30-09-2019, 14.00

¹⁴W3. L1. F1. S2. 26-09-2019, 09.00

lembaga seiring dengan kemajuan yang dicapai lembaga dan sekaligus membuka peluang kerja sama yang luas. Di sini sistem rekrutmen diumumkan melalui *web* atau media sosial karena semakin banyak pelamar yang mendaftar, semakin mudah pula mendapatkan tenaga yang memenuhi syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan”.¹⁵

3) Seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul

Proses selanjutnya adalah tahapan seleksi. Seleksi yang dilaksanakan sebelum menjadi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan meliputi seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes. Hal ini dijelaskan oleh kepala madrasah, Bapak Rum Wahyudi sebagai berikut.

“Seleksi yang kami lakukan di sini dengan menggunakan beberapa metode seleksi di antaranya melalui wawancara, surat referensi atau menulis daftar riwayat hidup, mengisi formulir pendaftaran, ada tes kemampuan kognitif, kemampuan keislaman seperti membaca Al-Qur’an serta kemampuan bidang keagamaan, *peer teaching* bagi pelamar tenaga pendidik, inventarisasi kepribadian, yang meliputi deminsi-deminsi kepribadian, kecerdasan emosional atau tes logika agar mampu bekerja dengan baik dan tanggung jawab”.¹⁶

Hal yang hampir sama dikemukakan oleh KH. Abdul Manab, bahwasebagai berikut.

“Sistem seleksi di pondok ini, metode seleksi di antaranya melalui wawancara, surat referensi atau menulis daftar riwayat hidup, mengisi formulir pendaftaran, ada tes kemampuan kognitif, kemampuan keislaman seperti membaca Al-Qur’an serta kemampuan bidang keagamaan, *peer teaching* bagi pelamar tenaga pendidik, inventarisasi kepribadian, yang meliputi deminsi-deminsi kepribadian, kecerdasan emosional atau tes logika agar mampu bekerja dengan baik”.¹⁷

¹⁵W3. L1. F1. S1, 30-09-2019, 10.00

¹⁶W3. L1. F1. S1, 30-09-2019, 10.00

¹⁷W3. L1. F1. S2. 26-09-2019, 09.00

Berdasarkan uraian di atas dapat terlihat bahwa seleksi itu merupakan proses pengambilan keputusan saat pelamar dinilai secara objektif dan bersaing dengan pelamar lainnya untuk mengisi jabatan tertentu sesuai dengan kelayakan akademiknya. Setelah para pelamar mengisi formulir pendaftaran dan melengkapi persyaratan secara keseluruhan maka dilakukan penyaringan pendahuluan yaitu memilih pelamar yang potensial dan cocok dengan hal yang dibutuhkan oleh lembaga. Selanjutnya mengeliminasi yang tidak memenuhi syarat. Peserta yang lolos dari saringan awal ini dipersirahkan mengikuti tahapan berikutnya. Apabila dinyatakan lulus maka akan mengikuti tahapan selanjutnya yaitu tes wawancara yang komprehensif agar dapat menemukan sosok pelamar yang potensial dapat berkinerja tinggi.

Upaya Rekrutmen yang dilakukan oleh MA Darul Hikmah dilakukan dari awal hingga akhir mempunyai keuntungan antara lain sebagai berikut.

- Terpenuhinya personelia madrasah dengan cukup cepat dan hemat dengan tetap mempertimbangkan kompetensi calon personelia.
- Terpenuhinya personelia madrasah melalui rekrutmen dari cabang pengabdian dan dedikasi dari alumni yang sudah berpendidikan lanjut.

c. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Berdasarkan hasil penggalan data melalui teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi dapat dikemukakan sebagai berikut.

“Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul yang dilaksanakan di MA Darul Hikmah melalui pelaksanaan *job* deskripsinya sesuai dengan *job* deskripsinya masing-masing dan program pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan atau *workshop*, diklat serta seminar. Pelatihan itu ada beberapa tahap yaitu a) pelatihan prakerja, yaitu pelatihan yang dilakukan oleh personelia yang baru sebelum mereka bekerja, pelatihan ini bersifat pembekalan agar mereka melaksanakan tugas yang dibebankan dengan sebaik-baiknya, b) *In service training* (pelatihan dalam tugas) merupakan diklat kepada personelia yang sudah lama

bertugas dengan tujuan *upgrade* kompetensi supaya lebih mampu menjalankan tugasnya”.¹⁸

Hal tersebut sebagaimana dijelaskan oleh kepala madrasah berikut ini.

“Di madrasah ini ada yang namanya pengabdian yang berasal dari alumni. Kami seleksi 20 santri terbaik untuk mengabdikan dirinya ke madrasah, maka dari itu harus dibekali dengan pelatihan yang bersifat pembekalan dengan tujuan mendorong meningkatkan kontribusi terhadap kemajuan pendidikan dan juga meningkatkan keterikatan atau komitmen pendidik atau tenaga kependidikan terhadap madrasah. Begitu juga dengan pendidik atau tenaga kependidikan yang sudah bekerja di sini juga mengikuti pelatihan, biasanya pelatihan ini dilaksanakan bersama MGMP masing-masing mata pelajaran, atau juga mengikuti *workshop* yang dilaksanakan di tingkat kabupaten atau provinsi dan tingkat nasional. Madrasah kami juga sering mengadakan seminar dan *workshop* peningkatan profesionalisme guru tidak lain adalah bertujuan agar dapat meningkatkan kompetensi sehingga dalam bekerja benar-benar maksimal”.¹⁹

Ketika observasi dilakukan, peneliti menyaksikan bahwa pelaksanaan sumber daya manusia dalam mengembangkan madrasah unggul selalu mengarah pada pencapaian tujuan lembaga secara menyeluruh. Hal ini dilakukan dengan cara mengikuti ustaz-ustazah dalam sumberdaya manusia. Ustaz-ustazah selalu mengikuti pelatihan-pelatihan atau *workshop* selalu yang diprogramkan di MA Darul Hikmah Tulungagung.²⁰ Ustaz-ustazah yang diikutkan dalam *workshop* terkait dengan tugasnya sebagai pendidik, kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dapat menunjang penguatan proses pembelajaran di kelas, *training-training*, *inservice training*, kegiatan MGMP, penguatan kurikulum deversi, pembentukan *teaching support* dan lain-lain. Ungkapan yang sama juga disampaikan oleh waka Kurikulum berikut.

“Tujuan pelatihan dan pengembangan tersebut adalah meningkatkan produktivitas madrasah, agar dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan dapat merupah sikap, sebagai upaya meningkatkan kompetensi

¹⁸D1.L1. 30-09-2019

¹⁹W3. L1. F2. S1, 30-09-2019, 10.00

²⁰ O1, L1. F2.30-09-2019, 10.30 -11.30

dan kemampuan, lebih baik dan lebih berkualitas, *workshop* yang pernah diikuti adalah *workshop* penulisan tentang kurikulum, diklat PTK, *workshop* penulisan karya ilmiah, *workshop* kompetensi guru mata pelajaran melalui MGMP atau yang lainnya”.²¹

Hal senada juga disampaikan oleh staf tata usaha, Ibu Erna Hidayatun sebagai berikut.

“Jika yang berkaitan dengan tugas saya selaku bagian tata usaha dan operator, pelatihan yang pernah saya ikuti adalah pelatihan berbasis TIK, Emis, input data pendidik dan tenaga kependidikan dan juga simpatika yang terus selalu di *update* terus menerus yang diselenggarakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung, sekarang seluruh data yang tentang informasi personelia lembaga pendidikan harus masukkan secara konkret dalam Emis atau Simpatika yang sesuai dengan kondisi riil dan melalui proses uji valid dan verval. Simpatika mengelola data terkait dengan mutu PTK, tunjangan profesi pendidik, penilaian kinerja guru, pengembangan keprofesian hingga sertifikasi guru”.²²

Berdasarkan observasi peneliti mendapatkan informasi bahwa para pendidik di MA Darul Hikmah Tulungagung selalu diikutkan dalam kegiatan *workshop*, diklat, webinar, dan kegiatan upgrade kompetensi lainnya. Kegiatan tersebut diadakan oleh pihak internal MA Darul Hikmah maupun yang diadakan oleh Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga atau Kemenag. Keegiatannya meliputi MGMP, KKM dan sebagainya. Salah satu program untuk mengembangkan kemampuan di MA Darul Hikmah adalah *i'dad*. *I'dad* di sini diberlakukan untuk pendidik lama atau baru, *i'dad* merupakan tela'ah RPP dengan metode *micro teaching*. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Kozin.

“Bahwa untuk memacu semangat para pendidik selalu diikutkan dalam kegiatan diklat atau semacamnya. Hal ini mendorong para ustaz -ustazah selalu meng-*upgrade* dan *up-date* kemampuan para pendidik untuk dapat menyampaikan materi pembelajaran dengan cara profesional, seperti adanya *training face to face*, ada lagi *teacher supporting*. Seperti halnya mengharuskan para pendidik untuk melakukan *I'dad* tela'ah RPP yang akan digunakan persiapan mengajar di dalam kelas. Dengan

²¹W1. L1. F2. S4, 02-10-2019, 14.00

²²W1. L1. F2. S6, 16-10-2019, 14.00

diadakan *I'dad* di sini memberikan telaah bersama dengan adanya *micro teaching*, sehingga nantinya pendidik siap dalam pengembangan proses pembelajaran".²³

Hal senada dikemukakan oleh Wakil Kepala MA Darul Hikmah bidang kurikulum, ustaz Muhamad Furqon sebagai berikut.

"Semua ustaz-ustazah di sini diikutkan pelatihan-pelatihan, *workshop* atau lainnya untuk pengembangan dirinya lebih baik dan berkualitas. Bahkan kami sebagai waka kurikulum di sini pelaksanaan kurikulum di sini sangat dinamis, artinya beberapa agenda sudah terjadwal dengan rapi agar madrasah kami menjadi lembaga yang benar-benar unggul. Ustaz-ustazah dapat mandiri, dan dapat menjadi rujukan para santri santri di sini, maka harus dibekali dengan berbagai pendidikan pelatihan, *workshop* ataupun seminar baik yang merupakan undangan seperti dinas, kemenag di tingkat kabupaten atau provinsi, maupun pelatihan yang kami selenggarakan di internal lembaga".²⁴

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti melihat dan menemukan berbagai kegiatan yang mendorong pengembangan dan pelatihan yang telah diikuti dan diselenggarakan oleh MA Darul Hikmah untuk pemberdayaan sumber daya manusia dalam mengembangkan madrasah unggul dan berkualitas,²⁵

Ustaz Muhamad Furqon juga menambahkan sebagai berikut.

"Pelatihan atau *workshop* selalu kami programkan, seperti pelatihan kurikulum 2013, pelatihan pembuatan bahan ajar, pelatihan tentang IT untuk pembelajaran, pelatihan penulisan karya ilmiah dan PTK dan sebagainya, tidak lain bertujuan untuk peningkatan SDM dan kompetensi para ustaz-ustazah sehingga dalam pembelajaran sudah menyesuaikan perubahan kurikulum, antara kebutuhan siswa dan perkembangan teknologi. Jika sudah seperti ini, maka kompetensi santri akan lebih bagus dan tujuan madrasah juga akan tercapai".²⁶

Bedasarkan pengumpulan data yang dilakukan peneliti dari wawancara dan observasi, peneliti menyatakan bahwa setiap

²³W3. L1. F1. S3, 30-09-2019, 15.00

²⁴W2. L1. F2. S4, 02-10-2019, 14.00

²⁵O2, L1. F2.30-09-2019, 13.00 -13.30

²⁶W1. L1. F2. S4, 30-09-2019, 13.00

institusi memiliki kewajiban untuk terus menerus meningkatkan kualitas tenaga pendidik atau tenaga kependidikan. Dalam menjalankan tugasnya, pendidikan dan tenaga kependidikan harus mengembangkan keterampilannya sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan madrasah tercapai apabila pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini pada akhirnya akan mengarah pada peningkatan produktivitas kelembagaan sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi. Implementasi peningkatan sumber daya manusia dalam pengembangan madrasah unggulan telah dilakukan oleh MA Darul Hikmah Tulungagung. Program tersebut antara lain kompensasi dan sertifikasi, program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi, program pemberdayaan melalui MGMP atau KKM, simposium, menulis karya ilmiah, mengikuti forum ilmiah, mengikuti asosiasi profesi dan bekerja sama dengan rekan sejawat

Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan salah satunya adalah adanya kompensasi yang langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, sedangkan yang tidak langsung dapat berupa kesejahteraan lainnya. Pemberian kompensasi dalam suatu lembaga kepada para pendidik atau tenaga kependidikan dengan tujuan memotivasi untuk bekerja dan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh bapak Rum Wahyudi selaku kepala madrasah sebagai berikut.

“Di sini kompensasi itu berupa gaji, yang biasa disebut dengan *bisjarah*, bonus, pembayaran tunjangan dan insentif, begitu juga para ustaz-ustazah yang sudah bekerja harus mendapatkan kompensasi yang diterapkan secara adil dan memotivasi. Pemberian di sini berdasarkan atas prestasi dan produktivitas kerjanya, artinya tidak semua ustaz-ustazah mendapatkan gaji dan kompensasi dalam jumlah dan bentuk yang sama. Ada lagi tunjangan kesehatan, karena di pondok ini sudah memiliki klinik kesehatan, yang bernama klinik marhamah, para ustaz-ustazah dan para santri memeriksakan kesehatan di sana gratis”.²⁷

²⁷W4. L1. F2. S1, 02-10-2019, 11.00

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh staf tata usaha dengan memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Adanya kompensasi ini lembaga ingin memiliki pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan kompetitif, misalnya di sini adanya bonus yang diberikan kepada ustaz-ustazah yang disiplin, *checkclock* presensi dengan tepat waktu. Hal ini dimaksudkan agar selalu meraih keunggulan yang kompetitif. Ada lagi insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional. Para ustaz-ustazah juga menerima insentif yang berasal dari kantor kementerian agama, ada juga yang sudah mendapatkan *impassing* atau penyetaraan dari kantor kementerian agama”.²⁸

Bapak Rum Wahyudi menambahkan sebagai berikut.

...Kompensasi tidak hanya secara finansial, juga ada kompensasi nonfinansial, misalnya yang dilaksanakan di MA Darul Hikmah adalah kompensasi yang berupa motivasi dan *reward*, berupa pujian dan dorongan agar para ustaz-ustazah selalu bekerja dengan maksimal, terus berkarya. Hal ini karena imbalan bukan berupa uang penting sekali diperhatikan, mereka akan merasa dihargai dan memberikan kepuasan psikis.²⁹

Pernyataan yang diungkapkan oleh bagian bendahara sebagai berikut.

“Kompensasi yang berupa insentif atau bonus kedisiplinan biasanya diakumulasi setiap bulan, yang diterimakan bersama gaji bulanan. Jadi siapa pun yang *checkclock* tepat waktu akan diberikan insentif kedisiplinan, ini agar kami selalu dapat menerapkan disiplin yang tinggi, tidak hanya berlaku pada santri tetapi juga para ustaz-ustazah harus memberikan teladan. Dengan disiplin nantinya madrasah kami akan menjadi madrasah yang selalu dipercaya oleh masyarakat”.³⁰

Bapak Irkhamni menambahkan sebagai berikut.

“Di sini juga ada yang namanya kompensasi yang tidak diuangkan yaitu berupa pelayanan atau service, misalnya

²⁸W1. L1. F2. S6, 16-10-2019, 14.00

²⁹W4. L1. F2. S1, 02-10-2019, 11.00

³⁰W1. L1. F2. S7. 09-10-2019, 10.00

sering kali diadakan *rihlah* bersama, *gathering family* berupa *outbond*, konsling, jaminan kesehatan, dan juga ada kantin, para ustaz-ustazah dapat menitipkan dagangan berupa kue atau minuman. Yah..lumayan sebagai dana tambahan untuk kelangsungan hidup, dengan adanya kompensasi tidak langsung ini harapannya dapat menarik minat ustaz-ustazah maupun ketenaga pendidikan yang lain”.³¹

Berdasarkan observasi peneliti, bahwa upaya yang dilakukan MA Darul Hikmah untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan memberikan penghargaan terhadap sumber daya manusiannya melalui kompensasi yang berupa finansial atau nonfinansial. Selain itu, melakukan pembayaran yang sesuai kepada para pendidik atau tenaga pendidikan yang sesuai dengan aturan hukum berlaku di Yayasan MA Darul Hikmah, pemenuhan kepuasan psikis dan rasa kecintaan terhadap lembaga yang menaunginya.³²

Paparan data hasil wawancara dan observasi serta dokumentasi penelitian dapat menggambarkan bahwa prosedur pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul disusun sedemikian rupa. Hal ini menjadi dasar untuk melaksanakan kegiatan kelembagaan dengan memperhatikan kebutuhan SDM dan mengoptimalkan pendayagunaan SDM melalui cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan madrasah. SDM para pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumber daya yang berharga dan sumber unggulan yang kompetitif dalam mewujudkan cita-cita yang tertuang dalam visi misi MA Darul Hikmah.

Dari pemaparan di atas dapat ditarik kesimpulan sementara terkait pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul adalah dengan diadakan pelatihan dan pengembangan melalui seminar, pelatihan (*workshop*), diklat dengan instansi terkait, MGMP, KKM atau yang diadakan oleh lembaga internal. Selain itu, adanya kompensasi finansial yang berupa gaji, insentif atau tunjangan profesi, *impassing*, insentif kedisiplinan, jaminan kesehatan, dan bantuan perumahan, kompensasi nonfinansial berupa motivasi dan penghargaan karena telah berhasil membina siswa dalam berbagai even perlombaan,

³¹W1. L1. F2. S8. 05-10-2019, 09.00

³²O2, L1. F2.30-09-2019, 13.00 -13.30

rihlah dan *family gathering (outbond)*, dan pelayanan yang menyenangkan.

Salah satu keunggulan yang dimiliki oleh MA Darul Hikmah, adalah mewujudkan *output* atau profil lulusan yang unggul. Hal ini dilakukan dengan cara mengintensifkan pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Alasan mendasarnya adalah evaluasi pembelajaran merupakan bagian integral dari peningkatan mutu pendidikan di MA Darul Hikmah. Dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran siswa diberi *treatment* tertentu agar sukses dalam menghadapi evaluasi, baik ujian semester maupun ujian akhir (ujian nasional). *Daurah* adalah salah satu *treatment* yang diberikan dalam rangka siswa menghadapi ujian. Keunggulan di MA Darul Hikmah salah satunya bisa dilihat dari peningkatan secara kuantitatif hasil ujian nasional peserta didik sebagai berikut.

Tabel 4.1

Data Perolehan Prestasi Nilai Ujian Akhir (NEM) Program IPA
MA Darul Hikmah

Tahun	BIN	BIG	MAT	FIS	KIM	BIO	PESERTA	LULUS	%
2015/2016	8.53	8.15	9.20	8.70	9.06	8.95	332	332	100
2016/2017	7.62	7.63	8.06	8.34	8.70	8.61	445	445	100
2017/2018	8.18	8.15	8.43	8.34	8.29	8.28	587	587	100
2018/2019	8.14	6.66	5.93	6.24	7.76	6.91	440	440	100

Tabel 4.2

Data perolehan prestasi nilai ujian akhir (NEM) program IPS
MA Darul Hikmah

Tahun	BIN	BIG	EKO	MAT	SOS	GEO	PESERTA	LULUS	%
2016/2017	7.66	7.55	7.72	8.20	7.80	8.02	26	26	100
2017/2018	8.12	7.71	8.78	7.84	8.13	7.90	25	25	100
2018/2019	8.04	6.41	7.86	7.04	7.79	8.03	34	34	100

Data di atas menunjukkan bahwa capaian nilai ujian nasional para siswa MA Darul Hikmah dalam kurun waktu tiga tahun menunjukkan hasil yang sangat baik. Nilai rata-rata hasil ujian nasional termasuk tinggi. Hasil tersebut membuktikan bahwa di MA Darul Hikmah telah mengalami peningkatan dan bisa dibuktikan dari hasil UN data kuantitatifnya terus meningkat.

d. Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Supervisi merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dalam pelaksanaan program di sekolah. Hal ini karena semua fungsi, baik perencanaan maupun organisasi dan pelaksanaan tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan. Setiap kali pelaksanaan program pengembangan kepegawaian dilakukan, maka pimpinan Madrasah MA Darul Hikmah bersama yayasan baik langsung maupun tidak langsung melakukan pengawasan. Pemantauan langsung dilakukan dengan melihat proses pelaksanaan di lapangan, sedangkan pemantauan tidak langsung dilakukan berdasarkan laporan komite pelaksana. Pengawasan merupakan salah satu kunci sukses dalam keseluruhan proses pendidikan. Pemantauan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengetahui harapan aktual yang ingin dicapai dan memperbaiki penyimpangan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Abdul Manab sebagai berikut.

“Begini Mba ...Pemantauan tidak hanya berfungsi untuk evaluasi dan pengendalian, tetapi juga untuk memantau seluruh pelaksanaan standar yang dirumuskan bersama. Selain pembinaan, perlu juga dilakukan asesmen terhadap program, khususnya program pengembangan sumber daya manusia bagi Ustaz-Ustazah, dan tenaga kependidikan yayasan ini, termasuk KMI, MTs dan MA Darul Hikmah sendiri.”³³

Bapak Kojin juga menambahkan sebagai berikut.

“Pengawasan dilaksanakan bukan sekadar untuk memberikan penilaian dan pengendalian akan tetapi juga memonitoring semua pelaksanaan program-program yang telah dilaksanakan yaitu hasil yang diperoleh apakah sudah

³³W1. L1. F3. S2. 24-09-2019, 09.00

sama dengan hasil yang diharapkan, sehingga tidak terjadi kesenjangan yang jauh”.³⁴

Bapak Rum Wahyudi selaku kepala madrasah mengungkapkan sebagai berikut.

“Saat memantau pelaksanaan program pengembangan SDM (guru) di MA Darul Hikmah, dilakukan secara langsung atau tidak langsung oleh kepala madrasah, wakil direktur madrasah, dan yayasan. Sedangkan, supervisi tidak langsung dilakukan dengan mempelajari laporan kegiatan panitia pelaksana. Jika supervisi penilaian kinerja pengajaran dilakukan oleh kepala madrasah atau guru senior yang berkompeten, maka ditugaskan kepada kepala madrasah yang telah mengikuti pelatihan penilaian dan menjadi sah menurut hukum. yang biasanya dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu penilaian formatif di awal tahun dan penilaian sumatif di akhir tahun”.³⁵

Bapak Rum Wahyudi menambahkan sebagai berikut.

“....Salah satu bentuk supervisi yang dilakukan adalah dengan adanya supervisi yaitu stimulasi, koordinasi, dan bimbingan berkelanjutan dari pendidik dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan menelaah berbagai aspek, misalnya dalam kaitannya dengan metode pembelajaran. Manajemen kelas untuk kesiapan administrasi di kelas”³⁶

Berdasarkan observasi peneliti di MA Darul Hikmah, supervisi juga dipandang sebagai upaya memberikan layanan untuk memperbaiki situasi pembelajaran yang direncanakan dengan matang. Perencanaan yang matang dalam pelaksanaan pengawasan sangat penting. Hal ini karena biaya, tenaga dan waktu bisa terbuang percuma apabila tanpa adanya perencanaan kegiatan yang tepat.

Kepala madrasah adalah kepala pedagog dan staf kependidikan di madrasah. Kepala madrasah dipandang sebagai petugas yang harus mengawasi pendidik di bawah kepemimpinannya dengan baik. Pedagog dan tenaga kependidikan yang melaksanakan proses pendidikan di madrasah harus terus didukung, dibimbing dan dipromosikan agar mereka dapat

³⁴W1. L1. F3. S3, 27-09-2019, 14.30-15.30

³⁵W1. L1. F3. S1, 30-09-2019, 10.00

³⁶W1. L1. F3. S1, 30-09-2019, 10.00

mengembangkan keterampilannya ke arah yang lebih baik. Pengawas dari direktur madrasah harus diinstruksikan untuk memberikan dukungan dan bimbingan serta bimbingan kepada para guru agar dapat membimbing siswa dengan lebih baik. Hal ini sebagaimana pernyataan direktur madrasah sebagai berikut.

“Saya sebagai pimpinan di sini, mengharapkan dengan adanya kegiatan supervisi ini, agar ustaz-ustazah mempunyai komitmen yang kuat terhadap tugas yang dilaksanakan dalam perbaikan dan pengembangan proses pembelajaran secara total. Dengan diadakan supervisi ini mutu pembelajaran dapat diperbaiki karena ustaz-ustazah inilah sebagai pemegang peranan yang penting dalam keberhasilan peserta didik, maka saya sebagai supervisor memberikan bimbingan, pengarahan serta pengembangan kompetensi yang telah dimiliki oleh para ustaz-ustazah di sini”.³⁷

Kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah sebagai usaha memberikan pelayanan perbaikan situasi pembelajaran yang telah direncanakan, pembinaan aspek-aspek yang terlibat dalam proses pembelajaran di sekolah, memantau dan mengawasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing secara profesional. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh wakil kepala madrasah di bidang kurikulum Bapak Muhammad Furqon, sebagai berikut.

“Penilaian kinerja guru merupakan bagian yang dari sistem pengawasan melalui sistem evaluasi pendidikan, dengan adanya PKG ini mewujudkan pendidik yang profesional, ini sekaligus memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan dan sekaligus membantu pengembangan karier pendidik yang profesional. Jika yang berkaitan tentang pengawasan di bidang kurikulum bahwa kurikulum dapat dikembangkan pada satuan pendidikan sesuai dengan kewenangan dan kapasitas masing-masing. Keterlibatan dalam program kurikulum para ustaz-ustazah sangat penting, karena bagaimanapun bagusnya kurikulum, tidak akan memberi apa-apa perbedaan sekiranya ustaz-ustazah tidak menggunakannya”.³⁸

³⁷W1. L1. F3. S1, 30-09-2019, 10.00

³⁸W1. L1. F3. S4, 30-09-2019, 10.00

Bapak Muhammad Furqon menambahkan sebagai berikut.

“...Berkaitan dengan supervisi pengembangan kurikulum, madrasah kami ini menggunakan kurikulum dari kantor kementerian agama atau kurikulum dari dinas pendidikan dan kurikulum pondok pesantren yang disebut kurikulum KMI (*Kuliyatul Mu'allimin Al-Islamiah*). Keduanya diajarkan dengan muatan yang seimbang agar madrasah kami menjadi madrasah unggul dengan tidak meninggalkan visi dan misi serta tujuan pendidikan pondok pesantren yang dijiwai dengan panca jiwa pondok”.³⁹

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa lembaga Darul Hikmah adalah lembaga yang telah melaksanakan supervisi pengembangan kurikulum, MA Darul Hikmah berdiri di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Modern Darul Hikmah. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum yang bersifat diversifikatif, yaitu penyesuaian, perluasan, dan pendalaman kompetensi dan materi pelajaran dalam rangka melayani keberagaman penyelenggaraan madrasah, kebutuhan serta kemampuan madrasah ditinjau dari segi geografis, budaya, serta kemampuan, kebutuhan dan minat serta potensi peserta didik. Penerapan kurikulum diversifikasi cenderung difokuskan pada penerapan bahasa Arab dan bahasa Inggris yang digunakan sebagai bahasa pengantar dalam proses pembelajaran di dalam kelas, dan adanya program *muhadatsah*, *khitobah* dan *conversation*.

Dalam pengawasan melalui *monitoring* supervisi Bapak Purwanto selaku wali kelas XII-A menyatakan bahwa dalam supervisi yang harus disiapkan adalah pengorganisasian bahan pembelajaran, waktu, ruang, bahan, dan perlengkapan pembelajaran. Selain itu, mendemonstrasikan penguasaan materi dan melaksanakan evaluasi pencapaian peserta didik dalam pembelajaran.⁴⁰

Salah satu usaha yang dilaksanakan oleh kepala madrasah sebagai supervisor di MA darul Hikmah adalah mewujudkan suasana yang mendorong pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini juga dikuatkan oleh pernyataan yang staf tata usaha, Ibu Erna Hidayatun bahwa pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah tidak hanya ustaz-ustazah tetapi

³⁹W1. L1. F3. S4, 30-09-2019, 10.00

⁴⁰W1. L1. F3. S9, 08-10-2019, 13.00

juga para tenaga kependidikan (sebagai staf tata usaha) di sini, selalu dimonitoring agar bekerja dengan maksimal.⁴¹

Paparan data hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi menggambarkan bahwa hasil dari pengawasan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan di MA Darul Hikmah melalui kegiatan penilaian dan evaluasi (PKG). Selain itu, kegiatan supervisi baik dari pengawas maupun kepala madrasah harus mampu membawa perubahan lembaga ke arah yang lebih baik. Hal ini dilakukan dengan cara beberapa tindakan untuk memastikan kinerja yang dilakukan oleh personel dalam organisasi tersebut sudah sesuai dengan rumusan perencanaan.

Memperhatikan beberapa keterangan dari paparan hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi tersebut, dalam tahap pengawasan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan sebagai *public accountability* kepada *stakeholder* pendidikan dan sekaligus sebagai alat pengendali mutu kualitas pembelajaran yang dilaksanakan di madrasah, dan akan menemukan *feedback* antara peserta didik dan pendidik. Sebuah lembaga tanpa adanya pengawasan maka lembaga akan kesulitan dalam menjamin kualitas.

Kalau melihat keunggulan MA Darul Hikmah Tulungagung tentu tidak bisa dipisahkan dari adanya *bilingual language*, kurikulum terpadu, *boarding school*, ekstrakurikuler, dan *qiroatul kutub*. Bapak Rum Wahyudi selaku kepala madrasah mengungkapkan sebagai berikut.

“Saya tidak mempromosikan madrasah ini, namun kalau berbicara keunggulan, tentu di sini ada pemakaian dua bahasa, yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris, memakai kurikulum terpadu, menerapkan madrasah *boarding school*, ekstra kurikuler yang diminati oleh santri dan juga anak dari lulusan madrasah sini mampu membaca kitab kuning.”⁴²

Muhammad Furqon, sebagai berikut.

“Madrasah ini unggul dalam hal *bilingual language*: pemakaian dua bahasa, yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris, memakai kurikulum terpadu yang menyatukan kurikulum umum dengan kurikulum diniah, menerapkan madrasah *boarding school*, ekstrakurikuler yang diminati

⁴¹W1. L1. F3. S6, 22-10-2019, 14.00

⁴² W1. L1. F3. S1, 30-09-2019, 10.00

oleh santri dan juga anak dari lulusan madrasah sini mampu membaca kitab kuning."⁴³

Hal ini juga diperkuat oleh observasi peneliti, di MA Darul Hikmah para santri diajarkan untuk membaca kitab kuning, sehingga *output*-nya dapat dikategorikan mempunyai rasa pondok pesantren. Sementara itu, dokumentasi madrasah menyebutkan.

Program Unggulan

1. Untuk Guru dan Karyawan
 - a. Pada awal tahun membuat SK pembagian tugas (terlampir) dengan menyosialisasikan.
 - b. Mengadakan koordinasi tiap awal bulan untuk mengevaluasi program per bidang yang telah ada pada SK.
2. Untuk Siswa
 - a. Menggunakan 50% kurikulum Diknas/Depag 50% KMI
 - b. Siswa wajib mukim dengan mengikuti program.
 - 1) Bahasa :
Muhadatsah
Khitobah
Conversation
 - 2) Pramuka :
Perkajum/Persami
Bakti sosial
Membantu kegiatan Pramuka di SDN 1 dan SDN 2 Tawangsari.
 - 3) Pengajian kitab kuning oleh Dr. Khozin Anshori dari STAIN tiap hari Rabu dan Sabtu.
 - c. *Drum Band*
 - d. Kesenian :
 - 1) Band DH
 - 2) Selawat
 - 3) Nashid
 - 4) Tari Aceh dll.
 - e. Komputer⁴⁴

Berdasarkan uraian data di atas, dapat dikemukakan bahwa keunggulan MA Darul Hikmah Tulungagung tentu tidak bisa dipisahkan dari

⁴³ W1.L1.F3.S4, 30-09-2019, 10.00

⁴⁴D3.L1, 30-09-2019

adanya *bilingual language*, kurikulum terpadu, *boarding school*, ekstrakurikuler, dan *qiroatul kutub*.

Demikianlah data penelitian yang diperoleh dari MA Darul Hikmah Tulungagung. Secara sederhana paparan data pada situs satu dapat dijelaskan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel : 4.3
Ringkasan Data Pada Situs I

No	Fokus Penelitian	Data
1	Perencanaan SDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Perencanaan SDM pendidikan di MA Darul Hikmah dengan melakukan: a) analisis faktor internal maupun eksternal. Dalam analisis internal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga, sehingga dari sini telah mengetahui perbandingan antara kebutuhan sumber daya manusia yang ada di MA Darul Hikmah Tulungagung. Dengan adanya analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan yang ada di MA Darul Hikmah dapat terinventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT-nya, pengetahuan dan <i>skill</i> yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah <i>job analisis</i> artinya pekerjaan yang perlu diisi dan yang orang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i> , b) rekrutmen sumber daya manusia pendidikan, yaitu menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja dengan cara: 1) menyesuaikan

No	Fokus Penelitian	Data
		kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, 2) mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, 3) bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama 1 tahun, c) adanya sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes.
2	Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah dilakukan dalam rangka memberikan tambahan kemampuan kepada para pendidik seperti yang pernah dilakukan di MA Darul Hikmah adalah program <i>i'dad</i> . <i>I'dad</i> di sini diberlakukan untuk pendidik lama atau baru, <i>i'dad</i> merupakan telaah RPP dengan metode <i>micro teaching</i> , c) program sistem kompensasi finansial maupun nonfinansial di antaranya adalah: 1) bonus yang diberikan kepada ustaz-ustazah yang disiplin, <i>checkclock</i> absensi dengan tepat waktu, 2) insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, 3) <i>impassing</i> atau penyetaraan dari kantor kKementerian agama, 4) insentif kedisiplinan, 5) jaminan kesehatan, 6) bantuan perumahan, kompensasi nonfinansial berupa motivasi dan

No	Fokus Penelitian	Data
		penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai even perlombaan, <i>rihlah</i> dan <i>family gathering (outbond)</i> , dan 7) pelayanan yang menyenangkan.
3	Pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Di dalam pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui: pelaksanaan monitoring semua kegiatan di madrasah dilakukan oleh kepala madrasah, Keunggulan MA Darul Hikmah Tulungagung tentu tidak bisa dipisahkan dari adanya <i>bilingual language</i> , kurikulum terpadu, <i>boardingschool</i> , ekstrakurikuler, dan <i>qiroatul kutub</i> .

2. Paparan Data di MA Plus Raden Paku Trenggalek

a. Gambaran Secara Umum Latar Penelitian

a) Letak Secara Geografis MA Plus Raden Paku Trenggalek

MA Plus Raden Paku Trenggalek berada di bawah naungan lingkungan Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek yang berada pada tepi kota Trenggalek dan tidak jauh dari pusat kota. Satu kilo meter di sebelah barat alun-alun dan Terminal Trenggalek, sehingga memudahkan akses menuju pondok pesantren. Selain itu, suasana lingkungan sekitar sangat sejuk dan asri karena dekat dengan persawahan milik penduduk sekitar membuat para santri merasa nyaman.

b) Sejarah Berdirinya MA Plus Raden Paku Trenggalek

Pondok Pesantren Moden Raden Paku Trenggalek menawarkan program pendidikan 6 tahun di pondok. Hal ini diilhami oleh cita-cita masyarakat tentang pendidikan modern di Trenggalek yang mantap, positif, dan berkualitas dan terhindar dari pengaruh negatif. Oleh karena itu, untuk melanjutkan jenjang Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Plus Raden Paku Trenggalek yang sudah ditempuh santri selama tiga tahun di pondok pesantren, pihak yayasan berinisiatif untuk melanjutkan jenjang pendidikan formal, yakni madrasah aliyah untuk menampung lulusan dari MTs

Plus Raden Paku Trenggalek. Pondok Pesantren Modern Raden Paku Trenggalek adalah pendidikan islami yang menerapkan tiga kurikulum pendidikan yaitu kurikulum salafi sebagai dasar akidah, pembinaan akhlak, dan pembelajaran ilmu alat, kurikulum pondok modern diterapkan dalam bidang pengajaran bahasa, disiplin dan keorganisasian, sedangkan kurikulum Departemen Agama (MA) diterapkan sebagai pendidikan formal. Hal ini dilaksanakan oleh tokoh-tokoh masyarakat dan ulama, pakar pendidikan, pengusaha, dan tokoh muslim yang lain disusunlah panitia yang dinamai Pengurus Yayasan Pendidikan Islam Raden Paku Trenggalek, dengan Akta Notaris No. 6 Tanggal 9 November 1995.

MA Plus Raden Paku Trenggalek mulai dibuka sejak tanggal 15 Juli 2001. Setelah diadakan penelitian oleh pihak yang berwenang, maka keluarlah piagam pendirian madrasah swasta tertanggal, 26 Desember 2001 dengan Nomor; D/Wm/MA/35/XII/2001. Jumlah siswa tahun pertama 14 siswa dan tahun kedua mengalami peningkatan yang pesat yaitu sampai mencapai 100% dari jumlah siswa awal tahun 15 orang pada tahun kedua sejumlah 30 siswa.

Dari periode tahun ketiga dan seterusnya sampai dengan sekarang jumlah siswa yang masuk di MA Plus Raden Paku selalu paralel 2 kelas. Adapun susunan pengurus yayasan pada periode tahun 2001 s.d. 2006 susunanya adalah sebagai berikut.

Ketua Yayasan	: Drs. KH. Imam Daroni, M.M.
Sekretaris	: Dr. KH. Syafi'I, M.Hi.
Bendahara	: Drs. Wagiman
Anggota	: Drs. A. Badawi Irfan.

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul.

Perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang telah dilakukan oleh MA Raden Paku diawali oleh suatu analisis faktor internal maupun eksternal. Dalam analisis internal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga. Jadi, dari sini telah diketahui perbandingan antara kebutuhan sumber daya manusia yang ada di MA Raden Paku Trenggalek. Dengan adanya analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan

yang ada di MA Raden Paku dapat menginventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT nya, pengetahuan dan *skill* yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga. Sebagaimana telah disampaikan oleh Bapak Imam Daroni selaku Ketua Yayasan dan Pimpinan Pondok Pesantren MA Raden Paku berikut.

“Begini, dalam tradisi di pondok pesantren ini sudah biasa dilakukan oleh lembaga kami yang ada di pondok pesantren Raden Paku mengadakan rapat bersama setiap tahun ajaran baru antara lain membahas kebijakan dan penyusunan program dan penyusunan prosedur sekaligus jadwal kerja disesuaikan dengan masing-masing lembaga, di sini tidak serta merta memberikan tugas kepada yang bukan ahlinya atau di bidangnya, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah *job analisis* artinya pekerjaan apa yang perlu diisi dan siapa yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications* – ustaz atau ustazah yang dipilih ini mampu jika diberikan amanah dan tanggung jawab untuk pekerjaan ini.”⁴⁵

Pernyataan serupa diungkapkan oleh K.H. Syafi’i sebagai berikut.

“Kebiasaan di pondok pesantren yang terdapat dalam ini sudah biasa dilakukan oleh lembaga kami yang ada di MA Raden Paku mengadakan rapat bersama setiap tahun ajaran baru antara lain membahas kebijakan dan penyusunan program dan penyusunan prosedur sekaligus jadwal kerja disesuaikan dengan masing-masing lembaga, di sini tidak serta merta memberikan tugas kepada yang bukan ahlinya atau dibidangnya, sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications*”.⁴⁶

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh informasi bahwa perencanaan merupakan kegiatan yang mendesak. Hal ini karena kegiatan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan memerlukan tahapan yang sesuai dengan karakteristik perencanaan yang dikembangkan. Selain itu, perencanaan di era globalisasi mempunyai implikasi yang sangat luas dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk persyaratan kualitas dalam

⁴⁵W1, L2, F1, S1, 29-09-2019, 09.00-10.30

⁴⁶W1, L2, F1, S2, 29-09-2019, 11.00-12.30

penyapaiannya. Pendidikan setiap bidang harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan keterampilan tinggi yang andal dan kompetitif. Langkah-langkah yang ditempuh dalam perencanaan sumber daya manusia pendidikan di MA Raden Paku ini tidak lain adalah untuk meningkatkan kualitas dan relevansi dalam mengembangkan madrasah unggul. Selain itu, dapat memberikan dampak bagi perwujudan eksistensi sumber daya manusia Islam, sehingga diharapkan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitarnya dan masyarakat muslim khususnya.⁴⁷

Perencanaan sumber daya Mmanusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul yang dilakukan di MA Raden Paku adalah sebagai berikut.

1) Analisis Kebutuhan Pendidik

Animo masyarakat Trenggalek sangat tinggi dalam menyekolahkan putra putrinya di MA Raden Paku. Hal ini terbukti jumlah peserta didik MA Raden Paku pada tahun 2019/2020 ada 245 orang. MA Darul Hikmah mempunyai dua jurusan yaitu MIA dan BHS. Dengan peserta didik yang sangat banyak maka perlu adanya tenaga pendidik yang kompeten dan profesional. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Raden Paku bahwa langkah selanjutnya adalah menganalisis kebutuhan pendidik dalam bidang SDM. Hal ini karena analisis kebutuhan ini sangat penting dan untuk mengetahui kapasitas SDM di sana. Hal ini terkait dengan jumlah ustaz atau ustazah yang kami miliki. Hal ini terkait dengan kompetensinya, mampu mengikuti perkembangan zaman atau tidak, jumlah beban kerjanya yang sudah dilaksanakan dan lain-lainnya.⁴⁸ Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Imam Daroni sebagai berikut.

“Alhamdulillah kali ini amanah dari para wali santri sangat banyak untuk mempercayakan ke lembaga kami. Sekarang jumlah siswa MA Raden Paku ada 245, maka dari itu, jelas jika analisis kebutuhan pendidik terus kami lakukan, demi peningkatan mutu para pendidik dalam mengembangkan madrasah kami. Kalau tentang analisis kebutuhan tenaga sumber daya manusia langkah yang diambil dengan mendata seluruh sumber daya ustaz/ustazah ataupun tenaga

⁴⁷ O2, L2, F1, 03-10-2019, 11.00

⁴⁸W1, L2, F1, S3, 02-10-2019, 11.00-12.00.

kependidikan seperti bagian tata usaha dan lainnya. Perkiraan kapasitas jenjang dan perkiraan jumlah / beban kerja yang tersedia. Hal ini juga didasari akan adanya apakah masih ada yang terlalu banyak beban atau masih relatif sedikit disesuaikan dengan masing-masing lembaga.”⁴⁹

Hal ini juga disampaikan oleh Kepala Madrasah Aliyah Raden Paku dalam memperhatikan dan mempertimbangkan SWOT yaitu dilihat dari kesulitan, kekuatan, kelemahannya dalam mengalisis kebutuhan pendidik berikut.

“Untuk menganalisis kebutuhan ustaz dan ustazah serta karyawan mempertimbangkan analisis kebutuhan akan didapat informasi tentang penataan dan potensi SDM yang kami miliki, pemenuhan persyaratan sampai pelaksanaan tugas yang mereka jalani selama ini. Dan di sinipun sudah terbiasa dengan kemandirian karena di sini tidak hanya diarahkan kepada aktivitas penggalan ilmu semata pada tataran realistis ataupun keunggulan akademik”.⁵⁰

Berdasarkan pada paparan di atas bahwa setiap lembaga diawali oleh sumber daya manusia, keberhasilan dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul sehingga harapannya keunggulan *out put* pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, MA Raden Paku selalu memperhatikan kontribusinya. Proses pendidikan, pendidik dan staf, manajemen dan layanan pendidikan dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan madrasah yang dirancang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan kelembagaan serta analisis kebutuhan. Selain itu, sistem akademik dan kelembagaan dan pemahaman tentang konteks geografis dan budaya.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia dilakukan dengan cara mendata seluruh sumber daya ustaz/ustazah ataupun tenaga kependidikan seperti bagian tata usaha dan lainnya, perkiraan kapasitas jenjang dan perkiraan jumlah/ beban kerja yang tersedia. Hal ini juga didasari akan adanya perkiraan masih ada yang terlalu banyak beban atau masih relatif sedikit disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing lembaga.

⁴⁹W1, L2, F1, S1, 29-09-2019, 09.00-10.30.

⁵⁰W1, L2, F1, S3, 02-10-2019, 11.00-12.00.

2) Rekrutmen sumber daya manusia pendidikan

Penerimaan adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan menarik pelamar dengan motivasi, keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengatasi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia baik dalam manajemen maupun kepegawaian Ulama untuk memperbaiki. Setelah analisis pekerjaan dilakukan dan kebutuhan yang direncanakan telah ditentukan, langkah selanjutnya dalam fungsi manajemen SDM adalah perekrutan. Rekrutmen adalah "*employee recruiting*" yang berarti menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja. Perekrutan yang efektif amat sangat penting, karena di dalam rekrutmen tersebut ada proses dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memilih dan menetapkan personel untuk suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Rekrutmen pendidik di MA Raden Paku dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang ada, hal ini telah disampaikan oleh kepala madrasah ketika peneliti melakukan wawancara, "Dalam hal rekrutmen pendidik atau tenaga kependidikan di MA Raden Paku kami sesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan yang ada di MA Raden Paku, yang mempertimbangkan input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut. Untuk perekrutan di MA yang berbasis pondok ini ada kriteria khusus. Kedua ditekan untuk menjadi standar yaitu bisa Al-Qur'an dan kitab kuning. Kalau di sini yang ada tes khusus yang di luar alumni"⁵¹

Rekrutmen tenaga pendidik di MA Raden Paku ini juga mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu. Hal ini telah disampaikan oleh waka kurikulum sebagai berikut.

"Kualifikasi minimum input guru di MA Raden Paku antara lain: calon pendidik harus memiliki ijazah minimal S-1 sesuai dengan mata pelajaran yang dibutuhkan, memiliki pengalaman dalam dunia pendidikan, dapat memenuhi kriteria yang lain, seperti mempunyai karakter yang baik, dapat membaca Al-Qur'an, memiliki pengalaman di bidangnya, dapat bekerja sama atau bekerja secara tim. Untuk perekrutan di MA berbasis pondok ini ada kriteria

⁵¹W1, L2, F1, S3, 02-10-2019, 11.00-12.00

khusus. Kedua ditekankan pada aspek baca Al-Qur'an dan kitab kuning. Di samping itu, terdapat tes khusus jika bukan dari alumni".⁵²

Berdasarkan observasi peneliti, syarat-syarat perekrutan guru telah tercantum dalam alur tenaga pendidik yang ada di MA Raden Paku. Alur tenaga pendidik di MA Raden Paku meliputi input guru, seleksi, pelatihan, dan selanjutnya adalah tahapan menuju pendidik yang profesional. Dalam hal ini peraturan yang ada dalam di Pondok Pesantren Raden Paku ada proses yang dilakukan dengan cara mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama 1 tahun. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Syafi'i sebagai berikut.

"Alumni track rekordnya sudah tahu. Tidak semua lulusan di sini bisa jadi guru, karena kita punya patokan sendiri untuk jadi guru. Memang tidak melaksanakan tes khusus untuk jadi guru, namun sudah ada nilainya di sini, seperti kemampuan bidang apa yang menilai di sini adalah pengurus, dan pimpinan madrasah. Pembuatan program seleksi guru itu pertama kali oleh pimpinan madrasah, kemudian dibawa ke rapat komisi satu bidang pendidikan. Untuk *planning* di sini ada empat komisi. Di komisi satu dibahas dari kepala madrasah ibtidaiyah, sampai aliyah, kemudian diplenokan dulu".⁵³

Program rekrutmen yang dipusatkan kepada pengabdian sebagai bentuk kontribusi, loyalitas, dan tanggung jawab santri terhadap pondok pesantren dan lembaga yang telah berjasa membesarkan dan mendidik. Hal ini juga sebagai bukti implementasi pendidikan karakter yaitu ikhlas dan berjuang dengan semata-mata *lillahi ta'ala*. Pengabdian merupakan salah satu cara rekrutmen efektif karena menjadi salah satu bagian terpenting untuk membekali SDM santri dan santriwati agar mempunyai bekal ilmu yang telah diperoleh selama ini untuk diamankan dan didedikasikan penuh kepada almamater tercinta.

Model rekrutmen juga bisa dilakukan dengan guru tugas, sebagaimana diungkapkan Imam Daroni berikut.

⁵²W1, L2, F1, S4, 16-10-2019, 11.00-12.30

⁵³W1, L2, F1, S2, 29-09-2019, 11.00-12.30

Rekrutmen yang lainnya adalah dengan model guru tugas. Penugasan guru-guru yang berasal dari santri senior yang mau keluar ke pondok pesantren yang lain, yang mempunyai misi yang sama dapat digunakan sebagai salah satu cara rekrutmen. Santri yang berani mengabdikan tentunya sudah mempunyai bekal ilmu yang cukup sehingga berani mengajar bahkan di luar pondok pesantren almamaternya. Santri ini setelah pulang dari bertugas diberitahu dan dikembangkan juga dipantau perkembangannya sehingga ketika sudah mempunyai kualifikasi yang cukup dapat diproyeksikan menjadi tenaga pengajar di MA Raden Paku.⁵⁴

3) Seleksi sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan belum mengakhiri penyelenggaraan MSDM. Proses selanjutnya adalah proses seleksi dan penempatan pegawai. Pelamar yang ada akan menjalani proses seleksi. Sistem proses seleksi di MA Plus Raden Paku Trenggalek melalui prosedur yang telah ditetapkan dalam rapat bersama Yayasan Raden Paku dengan kriteria-kriteria yang sudah ditentukan, Hal ini menentukan pelamar diterima atau ditolak. Berikut ini pernyataan kepala madrasah.

“Proses seleksi yang telah dilaksanakan adalah melalui proses seleksi berkas atau pemenuhan persyaratan administrasi terlebih dahulu, semua pelamar akan dilihat kelengkapan berkas yang menjadi persyaratan lamaran. Hal ini kami lakukan sebagai kontrol, biasanya setiap berkas akan kami beri *checklist* berdasarkan persyaratan berkas yang telah dipenuhi, di sini kami akan membubuhkan tanda centang pada setiap poin yang telah dipenuhi, maka akan diketahui setiap pelamar memenuhi persyaratan administratif secara lengkap atau tidak. Pelamar yang memenuhi kelengkapan akan mengikuti serangkaian tes berikutnya, seperti tes wawancara, kemampuan dalam hal mengajar maka harus melakukan praktik mengajar, serta kemampuan dalam pendalaman agama Islam”.⁵⁵

Berdasarkan paparan data hasil wawancara di atas dapat tergambar bahwa seleksi itu sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama yang memilih individu dipilih untuk mengisi

⁵⁴W1, L2, F1, S1, 29-09-2019, 09.00-10.30.

⁵⁵ W1, L2, F1, S3, 02-10-2019, 11.00-12.00

suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap kualitas karakteristik individu yang bersangkutan. Hal ini disesuaikan dengan yang disyaratkan oleh jabatan tersebut. Setelah para pelamar melengkapi persyaratan secara keseluruhan, maka akan dilakukan seleksi kelengkapan berkas yang menjadi persyaratan lamaran. Hal ini dilakukan sebagai kontrol, biasanya setiap berkas akan diberi *checklist* berdasarkan persyaratan berkas yang telah dipenuhi. Tim seleksi akan membubuhkan tanda centang (√) pada setiap poin yang telah dipenuhi, sehingga akan diketahui setiap pelamar memenuhi persyaratan administratif secara lengkap atau tidak. Pelamar yang memenuhi kelengkapan akan mengikuti serangkaian tes berikutnya, seperti tes wawancara, kemampuan dalam hal mengajar (melakukan praktik mengajar), serta kemampuan dalam pendalaman agama Islam.

Wakil bidang kurikulum sependapat dengan hal yang disampaikan oleh kepala madrasah tentang prosedur dalam proses seleksi dengan menambahkan pernyataan sebagai berikut.

“Apabila para pelamar telah menyerahkan berkas dengan lamaran kerja lengkap, langkah berikutnya adalah wawancara penyaringan awal, *testing* dengan melakukan praktik mengajar sesuai dengan kompetensinya, ada wawancara seleksi mendalam yaitu pendalaman tentang wawasan pendidikan agama Islam. Ada panitia khusus yang melakukan yang dibentuk ketika rapat pertama oleh Yayasan Raden Paku”.⁵⁶

Peneliti melakukan wawancara kepada ustaz Arif, selaku kepala madrasah. Beliau menyampaikan sebagai berikut.

“ Sistem seleksi yang kami lakukan adalah seleksi berbasis kompetensi bahwa pelamar semakin cocok kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang disyaratkan, maka semakin baik kinerja dan kepuasan kerja, seperti kami membutuhkan ustaz ekstra kurikuler *tilawah*, dengan proses sistem seleksi akhirnya kami mendapatinya, syarat utama dalam berkas salah satunya adalah yang pernah mendapatkan beberapa kejuaraan dalam mengikuti *musabaqoh tilawatil qur’an* minimal tingkat kabupaten”.⁵⁷

Tujuan diadakan proses seleksi untuk mendapatkan tenaga yang paling tepat untuk jabatan tertentu. Dengan berpedoman pada

⁵⁶W1, L2, F1, S4, 16-10-2019, 11.00-12.30

⁵⁷W2, L2, F1, S3, 10-10-2019, 09.00-10.00

laporan analisis kebutuhan, rekrutmen proses seleksi akan lebih efektif dan efisien dalam alokasi waktu, dana, dan tenaga. Hal ini dengan selalu memperhatikan ketentuan yang berlaku dan dilaksanakan dengan objektif, jujur, dan profesional. Seleksi yang berbasis kompetensi mempunyai keuntungan yaitu dapat menghindari kesalahan perekrutan, keterampilan, dan pengetahuan memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang. Selain itu, tentunya tidak meninggalkan *akhlakul karimah*.

c. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Dalam proses manajemen sumber daya manusia pendidikan ada salah satu usaha untuk memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalitas pada pendidik dan tenaga kependidikan di MA Plus Raden Paku Trenggalek yaitu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai sarana untuk meningkatkan tujuan-tujuan lembaga. Selain itu, untuk mempertahankan, menjaga, memelihara para pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan produktivitasnya. MA Plus Raden Paku telah mengadakan dan mengikuti berbagai macam kegiatan pelatihan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan seperti adanya kegiatan MGMP/KKM, *workshop*, seminar, diklat kurikulum 2013, penulisan karya ilmiah dan lain-lain yang diselenggarakan oleh kantor kementerian agama ataupun dari dinas pendidikan kabupaten atau provinsi, dan intern lembaga. Hal ini disampaikan oleh Pak Arif sebagai berikut.

“Program pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti oleh ustaz-ustazah adalah MGMP atau KKM, *workshop*, diklat, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, pernah juga mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik para ustaz-ustazah. Karena sekarang ini Mba., sekarang tuntutananya lebih berat, dituntut untuk profesional”.⁵⁸

Wakil kepala madrasah menambahkan pernyataan terkait pelatihan dan pengembangan yang sudah dilaksanakan di MA Plus Raden Paku sebagai berikut.

⁵⁸W2, L2, F2, S3, 10-10-2019, 09.00-10.00

“Pelatihan dan pengembangan guru memang kami benar-benar ada tuntutan agar kami bekerja dengan profesional. Guru diharapkan harus menguasai teori dan ilmu pembelajaran, maka guru harus mengikuti *workshop* atau diklat kurikulum, terutama dalam pelaksanaan kurikulum 2013 yang kami pakai di lembaga kami, selain mengikuti kegiatan yang diselenggarakan dari kantor kementerian agama, dari intern lembaga selalu mengadakan *workshop* implementasi kurikulum 2013 di MA Plus Raden Paku”.⁵⁹

Peneliti juga mengadakan wawancara kepada ketua Yayasan MA Plus Raden Paku, Bapak KH.Daroni sebagai berikut.

“MA Plus Raden Paku adalah salah satu lembaga pendidikan formal yang ada di Pondok Pesantren Raden Paku Trenggalek, kurikulum yang dipakai adalah kurikulum dari kantor kementerian agama. Selain itu santri-santri yang paginya mengambil pendidikan formal di MA maka sorenya harus mengikuti pendidikan di pondok. Kurikulum yang dipakai adalah akidah dan fikih dengan kitab salaf, akhlak dan *nahwu shorof*. Terus ada lagi kurikulum pondok modern yang diterapkan *bi’ah lughowiyah*, kedisiplinan, kebersihan dan organisasi intra, dalam hal ini ustaz-ustazah dituntut juga mengikuti pelatihan dan pengembangan kurikulum, agar semua tujuan lembaga kami terwujud menjadi madrasah unggul secara lahir dan batin”.⁶⁰

Wakil Kepala madrasah bagian kurikulum memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Akidah dan fiqih dengan kitab salaf, akhlak dan *nahwu shorof*, terus ada lagi kurikulum pondok modern yang diterapkan *bi’ah lughowiyah*, kedisiplinan, kebersihan, dan organisasi intra, dalam hal ini ustaz-ustazah dituntut juga mengikuti pelatihan dan pengembangan kurikulum, agar semua tujuan lembaga kami terwujud menjadi madrasah unggul secara lahir dan batin. Dimotori oleh tokoh-tokoh masyarakat, ulama, dan pakar pendidikan”.⁶¹

Berdasarkan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia pendidikan yang ada di MA Plus Raden Paku dilakukan dengan mengikutsertakan para guru dalam berbagai kegiatan seperti *workshop*, pendidikan, dan pelatihan, seminar serta studi

⁵⁹W1, L2, F2, S4, 16-10-2019, 11.00-12.30

⁶⁰W2, L2, F2, S1, 10-10-2019, 11.00-12.00

⁶¹W1, L2, F2, S4, 16-10-2019, 11.00-12.30

lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini berdasarkan data yang ada di bagian administrasi bahwa terdapat beberapa guru yang pernah diikuti dalam berbagai kegiatan pengembangan *workshop*, diklat, dan lokakarya. Keberhasilan pengembangan sumber daya manusia pendidikan adalah meningkatnya kualitas sumber daya pendidik secara terus menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya, guru dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuan agar lembaga menjadi lebih baik.

Lebih lanjut Kepala Tata Usaha MA Plus Raden Paku Trenggalek menyampaikan pernyataan sebagai berikut.

“*Workshop* yang pernah kami ikuti adalah pelatihan berbasis TIK, Emis, input data pendidik dan tenaga kependidikan dan juga simpatika yang terus selalu di *update* terus-menerus yang diselenggarakan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Trenggalek. Sekarang seluruh data yang berkaitan dengan informasi pendidik dan tenaga kependidikan harus di-input dengan lengkap, benar dan valid dalam aplikasi Emis atau Simpatika sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Setelah melalui proses verifikasi dan validasi (*verval*). Simpatika mengelola data terkait dengan mutu PTK, tunjangan profesi pendidik, penilaian kinerja guru, pengembangan keprofesian hingga sertifikasi guru”.

⁶²

Bapak Puguh Santoso menambahkan sebagai berikut.

Pelatihan dan pengembangan yang telah diselenggarakan sejatinya adalah sebagai upaya peningkatan kompetensi. Apalagi sekarang pendidik dituntut harus mampu menguasai IT. Jika tidak mau belajar maka akan ketinggalan, seperti contoh segala sesuatu sekarang harus berbasis data dan di-online-kan. Contoh lagi perpustakaan di MA ini sudah menggunakan digital library, belum nanti pendidik dituntut untuk pengembangan dalam pembelajaran, media pembelajaran pun juga dituntut berbasis IT, karena jaman sekarang yang menuntut untuk meleak IT. ⁶³

Ibu Wiji Astutik selaku guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadits menambahkan sebagai berikut.

“Semua pendidik dan tenaga kependidikan selalu diikuti beberapa kegiatan pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan. Seperti yang pernah saya ikuti adalah MGMP

⁶²W1, L2, F2, S5, 19-10-2019, 10.30

⁶³W1, L2, F2, S5, 19-10-2019, 10.30

semua guru mapel yang sama berkumpul menjadi satu kegiatan MGMP antara lain memecahkan persoalan dan mencari solusi terkait pembelajaran”.⁶⁴

Tujuan pendidikan yang dicita-citakan mampu terwujud jika terjadi pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kemampuan dan kompetensi ustaz dan ustazah serta personelia MA Plus Raden Paku. Hal ini berimplikasi pada peningkatan prestasi peserta didiknya yang dijabarkan dalam table berikut ini.

Tabel 4.4
Data Perolehan Prestasi Nilai Ujian Akhir (NEM) Program IPA MA
Raden Paku

Tahun	BIN	BIG	MAT	FIS	KIM	BIO	PESERTA	LULUS	%
2015/2016	8.33	8.10	9.20	8.70	9.06	8.95	123	123	100
2016/2017	7.12	7.23	8.06	8.34	8.70	8.61	113	113	100
2017/2018	8.17	8.10	8.43	8.34	8.29	8.28	121	121	100
2018/2019	8.14	6.66	5.93	6.24	7.76	6.91	106	106	100

Tabel 4.5
Data Perolehan Prestasi Nilai Ujian Akhir (NEM) Program BHS MA
Raden Paku

Tahun	BIN	BIG	BA	MAT	PESERTA	LULUS	%
2016/2017	7.66	7.55	7.72	8.20	36	36	100
2017/2018	8.12	7.71	8.78	7.84	45	45	100
2018/2019	8.04	6.41	7.86	7.04	44	44	100

d. Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul yang dilakukan oleh MA Plus Raden

⁶⁴ W1, L2, F2, S6, 22-10-2019, 12.30

Paku dengan melaksanakan *monitoring* melalui penilaian kinerja guru (PKG). Di dalam PKG kompetensi dan profesionalisme ustaz-ustazah dan tenaga kependidikan akan didiagnosis untuk memperbaiki kinerja ustaz dan ustazah di MA Plus Raden Paku tersebut agar kinerjanya lebih meningkat lagi. Sebagaimana telah dijelaskan oleh kepala madrasah sebagai berikut.

“PKG (penilaian kinerja guru) ini kami lakukan setiap tahun. Kami membuat tim. Di situ ada panitianya termasuk yang berhak melakukan penilaian yaitu kepala madrasah dan salah satu guru senior yang ditunjuk sebagai penilai, dalam proses PKG ini penilai akan mengamati proses pembelajaran, piranti pembelajaran pun juga dicek, media pembelajaran dan lain-lain. Selain itu kompetensi guru tidak luput dinilai”.⁶⁵

Bapak Miftahul Arifin menambahkan penjelasannya sebagai berikut.

...Tiga komponen penting yang dinilai dalam proses pembelajaran yaitu pertama persiapan pembelajaran. Kedua pelaksanaan pembelajaran, dan ketiga adalah hubungan antar pribadi. Hal ini yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pendidik. Selain itu, juga kemampuan dalam memahami materi mata pelajaran menjadi tanggung jawabnya, termasuk metodologi pembelajaran dan bagaimana berinteraksi dengan peserta didik yang harapannya dengan adanya penilaian kinerja guru sebagai kontrol sehingga bekerja akan semaksimal mungkin disertai rasa keikhlasan.⁶⁶

Bapak Oyong Ferry Dona, wakil kepala madrasah di bidang kurikulum memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Pelaksanaan PKG meliputi penilaian sumatif dan formatif sehingga PKG dilaksanakan minimal dua kali dalam satu tahun akademik yaitu pada awal semester dan pada akhir semester tahun pelajaran. Oleh karena itu, setiap semester guru akan dinilai kinerjanya, sehingga bahwa kompeten dan keterampilan guru harus mampu diterapkan dalam proses pembelajaran, pendampingan atau pelaksanaan tugas tambahan”.⁶⁷

Bapak Oyong Ferry Dona menambahkan sebagai berikut :

...”Sebelum PKG, para guru harus mengikuti uji kompetensi. Guru dibagi menjadi dua kategori (1) guru yang telah mencapai standar

⁶⁵W3, L2, F3, S3, 19-10-2019, 09.00-10.00

⁶⁶W3, L2, F3, S3, 19-10-2019, 09.00-10.00

⁶⁷W2, L2, F3, S4, 22-10-2019, 11.00-12.30

kompetensi minimal yang ditentukan, dan (2) guru yang belum memiliki standar kompetensi minimal yang ditetapkan. Guru yang sudah mencapai standar diikutsertakan dalam pelatihan tingkat pengembangan, sedangkan yang di bawah standar dimasukkan dalam pelatihan dasar agar keterampilan guru seimbang.”⁶⁸

Ibu Wiji Astutik memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Setiap guru harus mengikuti PKG, karena PKG bagian dari sistem evaluasi pendidikan, pada pengelolaan sumber daya pendidik yang melibatkan unsur pengelola sekolah. Penilaian dilakukan oleh kepala madrasah dan guru senior yang dianggap kompeten yang telah mengikuti pelatihan penilaian dari kantor kementerian agama. Setiap guru harus mempersiapkan dalam proses pembelajaran, di antaranya persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian, termasuk penggunaan media pembelajaran dan sumber belajar”.⁶⁹

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang peneliti lakukan bahwa pengawasan sumber daya manusia pendidik atau tenaga kependidikan yang telah dilaksanakan di MA Plus Raden Paku, yaitu adanya penilaian kinerja guru yang dilaksanakan dua kali dalam satu tahun, yaitu awal tahun pelajaran dan akhir tahun pelajaran. PKG sangat perlu dilaksanakan karena bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja, melihat kualitas proses pembelajaran seperti keterampilan metodologi, kemampuan dalam memahami materi mata pelajaran yang diampu. Lebih lanjut kepala madrasah juga memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Dalam peningkatan kinerja para ustaz-ustazah di MA Plus Raden Paku tidak lepas dari motivasi yang berasal dari diri sendiri yang dimilikinya, maupun pihak kepala madrasah melalui pembinaan-pembinaan dalam kegiatan rapat madrasah yang sering kami laksanakan, setiap kesempatan rapat kami selalu memberikan motivasi terhadap ustaz-ustazah maupun tenaga kependidikan agar selalu bertanggung jawab akan tugasnya masing-masing, termasuk tentang kedisiplinan, moto yang terus kami dengarkan adalah bekerja dengan ikhlas dan ikhlas dalam bekerja”.⁷⁰

Pernyataan-pernyataan di atas menunjukkan bahwa kinerja guru di madrasah ditentukan oleh faktor supervisi kepala madrasah, karena kinerja guru sangat memengaruhi mutu madrasah. Di dalam supervisi

⁶⁸ W2, L2, F3, S4, 22-10-2019, 11.00-12.30

⁶⁹ W1, L2, F3, S6, 22-10-2019, 12.30

⁷⁰ W3, L2, F3, S3, 19-10-2019, 09.00-10.00

yang dilakukan oleh kepala madrasah akan diketahui lebih lanjut tentang pemahaman guru terhadap kurikulum, iklim kerja dan kinerja guru yang harus dipelajari dan dicermati untuk dijadikan bahan masukan bagi perbaikan mutu pendidikan di MA Plus Raden Paku Trenggalek. Bentuk pengawasan sumber daya pendidik maupun tenaga kependidikan melalui *monitoring* supervisi yang biasanya dilakukan melalui kegiatan rapat dewan *asatidz*. Hal ini diperjelas dengan pernyataan kepala madrasah sebagai berikut.

“Rapat dewan *asatidz* dalam rangka supervisi mencakup tentang hasil supervisi yang kami lakukan berupa kunjungan kelas, biasanya setelah ada kunjungan kelas ustaz-ustazah mempunyai berbagai masalah yang harus diselesaikan. Nah.. tujuan dari supervisi melalui rapat ini, kami dapat mendiskusikan berbagai masalah yang dihadapi, dengan saling bertukar pikiran masalah akan ada solusi terbaik, dalam rapat ini guru bebas memberikan sumbangan pikirannya bagi pembinaan situasi madrasah”.⁷¹

Ibu Wiji Astutik, salah satu ustazah yang mengampu mata pelajaran Al-Qur'an Hadis menambahkan penjelasan bahwa waktu pertemuan formal melalui rapat *asatidz* yang dilakukan dengan menggunakan jam-jam terakhir pelajaran atau pada hari khusus yang telah dijadwalkan dengan tidak mengurangi hari dan jam efektif belajar.⁷²

Berdasarkan beberapa keterangan dan penjelasan dari hasil wawancara dan observasi di MA Plus Raden Paku Trenggalek tentang pengawasan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dapat dtergambar beberapa hal. *Pertama*, penilaian kinerja guru (PKG) yang merupakan diagnosis terhadap kompetensi dan keprofesionalisme ustaz-ustazah. Hal ini akan menjadikan guru sebagai pekerjaan profesional yang dibingkai oleh kaidah-kaidah profesi yang standar. Lalu akan dilanjutkan dengan program PKB (pengembangan keprofesionalisme berkelanjutan). *Kedua*, melalui monitoring supervisi rapat dewan *asatidz*. Setelah supervisor yaitu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, beberapa temuan-temuan yang ada akan dibahas pada pertemuan formal melalui rapat dewan *asatidz*, semua permasalahan akan dibahas bersama. Sumbangsih pemikiran bersama sangat diperlukan, karena setiap ustaz-ustazah peserta rapat diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi secara aktif dalam memberikan saran, argumentasi, atau pendapat terhadap permasalahan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.

⁷¹W3, L2, F3, S3, 19-10-2019, 09.00-10.00

⁷²W2, L2, F2, S6, 25-10-2019, 12.30

Keunggulan MA Plus Raden Paku Trenggalek dapat dilihat dari adanya *bilingual language*, kurikulum terpadu, *boarding school*, ekstrakurikuler, dan *qiroatul kutub*. Bapak Kepala Madrasah mengungkapkan sebagai berikut.

Saya tidak mempromosikan madrasah ini, tetapi jika kita berbicara tentang keunggulan tentu saja digunakan dua bahasa yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris. Pendidikan Islam yang menerapkan tiga kurikulum yaitu Akidah dan *Fiqh* dengan Salaf, buku-buku moral dan *Nahwu Shorof*. lalu ada lebih banyak kurikulum pondok. *Bi'ah lughowiyah* modern, kedisiplinan, kebersihan dan pengorganisasian internal. Dalam hal ini ustaz-ustazah juga dituntut untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kurikulum agar semua tujuan lembaga kita, baik fisik maupun psikis terwujud dalam kurikulum madrasah unggulan Kementerian Agama. (MA) dilaksanakan sebagai pelatihan formal. Minat ekstrakurikuler siswa antara lain: *muhadatsah*/percakapan, pidato 3 bahasa, *mufrodat*/kosakata, pramuka, kursus komputer, kursus bahasa, *munaqosah*/diskusi, kursus keterampilan, kursus menjahit, tahfiz Al-Qur'an, olahraga (sepak bola, takraw, tenis meja, bulu tangkis, futsal) dan juga anak-anak lulusan madrasah bisa membaca buku kuning di sini.⁷³

Ibu Wiji Astutik menyatakan sebagai berikut

Madrasah ini unggul dalam hal dwibahasa: penggunaan dua bahasa yaitu Arab dan Inggris. Sebagai dasar Akidah dan *Fiqh* dengan kitab Salaf, Akhlak dan *Nahwu Shorof*, kemudian ada kurikulum cottage modern yaitu *bi'ah terapan Lughowiyah*, disiplin, kebersihan dan intra organisasi, dalam hal ini Ustaz-Ustazah, juga harus mengikuti diklat dan pengembangan kurikulum agar semua tujuan lembaga kita, baik fisik maupun psikis, terjemahkan ke dalam madrasah unggulan, sedangkan kurikulum Das Kementerian Agama (MA) diterapkan secara formal, pendidikan ekstrakurikuler yang dibutuhkan Santri antara lain: *Muhadatsah*/percakapan, 3 pidato bahasa, *Mufrodat* kosakata, Pramuka, kursus komputer, kursus bahasa, *Munaqosah*/diskusi, kursus keterampilan, kursus menjahit, tahfiz Al-Qur'an, olahraga serta anak-anak lulusan madrasah dapat baca buku kuning di sini.⁷⁴

⁷³ W3, L2, F3, S3, 19-10-2019, 09.00-10.00

⁷⁴ W2, L2, F2, S6, 25-10-2019, 12.30

Hal tersebut diperkuat dari hasil observasi peneliti, di MA Plus Raden Paku Trenggalek bahwa para santri diajarkan untuk membaca kitab kuning dengan model pengajian kitab *salafi*, sehingga *output*-nya dapat dikategorikan mempunyai rasa pondok pesantren. Sementara itu, dokumentasi madrasah dapat dilihat secara *online*.⁷⁵

Berdasarkan uraian data di atas, dapat dikemukakan bahwa keunggulan MA Plus Raden Paku Trenggalek tentu tidak bisa dipisahkan dari adanya *bilingual language*, kurikulum terpadu, *boarding school*, ekstrakurikuler, dan *qiroatul kutub*.

Data penelitian yang diperoleh dari MA Plus Raden Paku Trenggalek. Dapat digambarkan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel : 4.6
Ringkasan Data Pada Situs II

No	Fokus Penelitian	Data
1	Perencanaan SDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Perencanaan SDM pendidikan di MA Plus Raden Paku Trenggalek dengan melakukan: a) analisis internal dan eksternal. Dalam analisis internal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga, sehingga dari sini telah diketahui perbandingan antara kebutuhan sumber daya manusia yang ada di MA Plus Raden Paku Trenggalek. Dengan adanya analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan yang ada di MA Plus Raden Paku Trenggalek dapat diinventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT-nya, pengetahuan dan <i>skill</i> yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggungjawab yang

⁷⁵<https://www.laduni.id/post/read/31406/pesantren-modern-raden-paku-trenggalek>



	<p>besar terhadap lembaga. Tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah <i>job analisis</i> artinya pekerjaan yang perlu diisi dan yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i>, b) rekrutmen sumber daya manusia pendidikan yaitu menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja dengan cara: 1) menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, 2) mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, 3) mempertimbangkan input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut. Untuk perekrutan di MA yang berbasis pondok ini ada kriteria khusus, ditekankan untuk menjadi standar yaitu harus dapat membaca Al-Qur'an dan membaca kitab kuning. 4) bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun yang disebut dengan GT (guru tugas) c) adanya sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes. Setelah para pelamar melengkapi persyaratan secara keseluruhan, panitia membubuhkan <i>checklist</i> berdasarkan persyaratan berkas yang telah dipenuhi dengan</p>
--	--

		membubuhkan tanda centang (√) pada setiap poin yang telah dipenuhi. Di dalam tes kemampuan mengajar maka harus melakukan praktik mengajar.
2	Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	<p>Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui a) program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan atau <i>workshop</i>, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, pernah juga mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik. Pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan Emis dan simpatika oleh operator dan tata usaha.</p> <p>b) program sistem kompensasi finansial maupun non finansial di antaranya adalah: 1) gaji bisyarah yang diterima pada tiap 2) insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, 3) <i>impassing</i> atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama, 4) insentif kedisiplinan, 5) jaminan kesehatan dengan berobat gratis ke puskesmas, kompensasi nonfinansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai <i>even</i> perlombaan, 7) pelayanan yang menyenangkan.</p>
3	Pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah	Di dalam pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul

unggul	<p>melalui: a) pemantauan semua kegiatan di madrasah dilakukan secara langsung atau tidak langsung oleh kepala madrasah, wakil direktur madrasah dan yayasan.</p> <p>b) supervisi terhadap supervisi pengurus <i>Asatidz</i> setelah kunjungan ke kelas, c) evaluasi kinerja mengajar oleh kepala madrasah atau guru senior yang kompeten menerima perintah dari kepala madrasah, yang mengikuti pelatihan biaya dan menjadi legal dua kali dalam Tahun di awal tahun dan produksi sumatif di akhir tahun, c) kegiatan supervisi, baik supervisi pembelajaran atau supervisi pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh yayasan, kepala madrasah atau pengawas dari Kantor Kementerian Agama.</p> <p>Keunggulan MA Plus Raden Paku Trenggalek tentu tidak bisa dipisahkan dari adanya <i>bilingual language</i>, kurikulum terpadu, <i>boarding school</i>, ekstrakurikuler, dan <i>qiroatul kutub</i>.</p>
--------	---

B. Temuan Penelitian

1. Temuan Penelitian di MA Darul Hikmah Tulungagung

Berdasarkan penelitian yang telah berlangsung ada beberapa temuan terkait MSDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung sebagai berikut.

a. Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Perencanaan SDM pendidikan di MA Darul Hikmah dengan melakukan *pertama* analisis faktor internal maupun eksternal. Dalam analisis internal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga, sehingga dari sini telah mengetahui perbandingan antara kebutuhan SDM yang ada di MA Darul

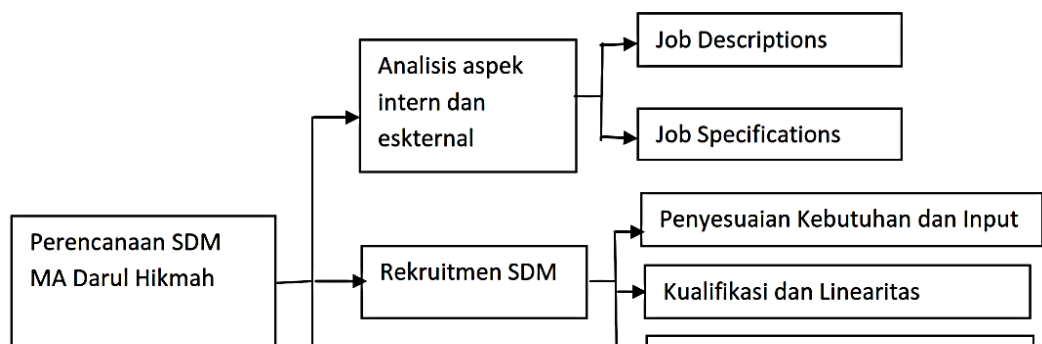
Hikmah Tulungagung. Dengan adanya analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan yang ada di MA Darul Hikmah dapat diinventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT nya, pengetahuan dan *skill* yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah *job analisis* artinya pekerjaan yang perlu diisi dan yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications*.

Kedua melakukan rekrutmen sumber daya manusia pendidikan yaitu menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja dengan cara a) menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input guru dan tenaga kependidikan tersebut, b) mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, c) bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun.

Ketiga adanya sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis, dan psikotes.

Pada tahap ini peneliti menemukan adanya pendekatan dalam proses perencanaan sumber daya manusia pendidikan, yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kualitatif dengan adanya perencanaan sumber daya manusia adanya *skill* dan *attitude* menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang berkompetensi dan berkinerja lebih baik. Pendekatan kualitatif yaitu dengan adanya analisis kebutuhan yang harus dipenuhi dengan inventarisasi jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia.

Untuk memudahkan memahami uraian di atas, dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut.



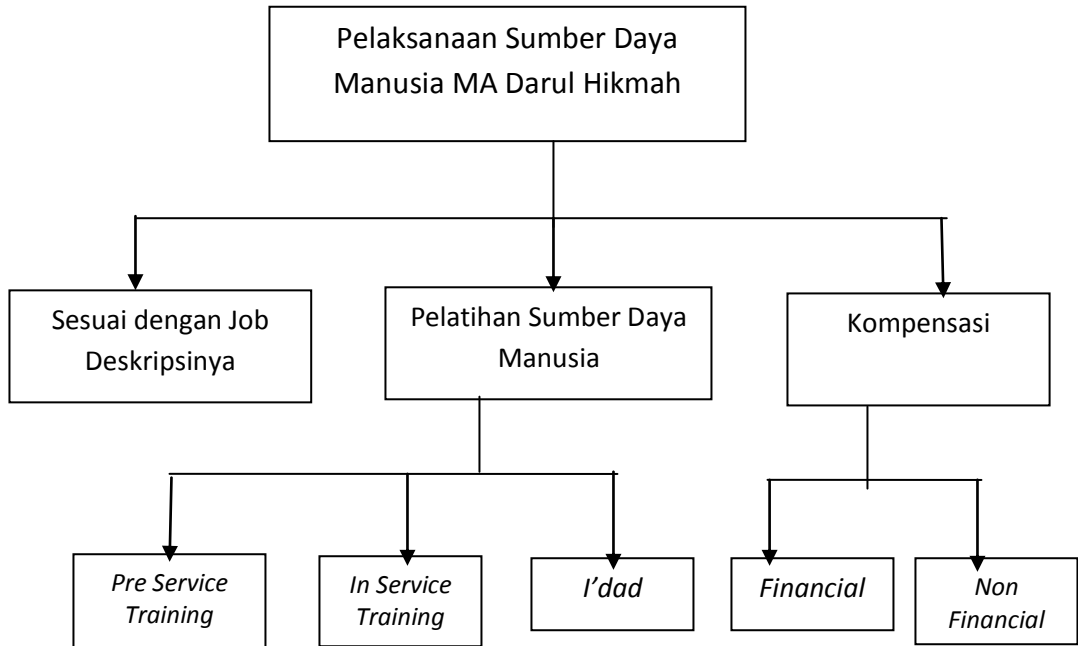
Gambar 4.1
Bagan Perencanaan SDM MA Darul Hikmah

b. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dapat meningkatkan kemampuan SDM dalam menerapkan keilmuan sesuai dengan kemajuan teknologi dan membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan yang dilakukan dalam rangka memberikan tambahan kemampuan kepada para pendidik seperti hal yang pernah dilakukan di MA Darul Hikmah adalah program *i'dad*. *I'dad* di sini diberlakukan untuk pendidik lama atau baru, *i'dad* merupakan telaah RPP dengan metode *micro teaching*. *Ketiga* adalah adanya kompensasi finansial maupun non finansial di antaranya adalah: a) bonus yang diberikan kepada ustaz-ustazah yang disiplin, *checkclock* presensi dengan tepat waktu, b) insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, c) *impassing* atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama, d) insentif kedisiplinan, e) jaminan kesehatan, f) bantuan perumahan, Kkompensasi nonfinansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai even perlombaan, *rihlah*,

dan *family gathering (outbond)*, dan pelayanan yang menyenangkan.

Uraian tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:

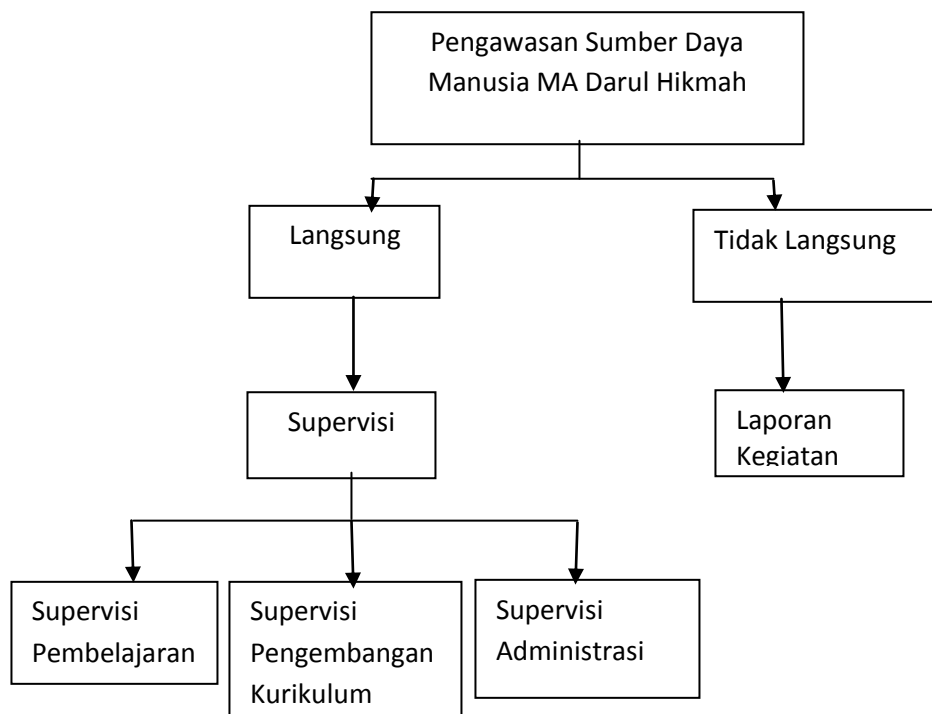


Gambar 4.2
Pelaksanaan Sumber Daya Manusia
MA Darul Hikmah

c. Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Di bawah pengawasan pelaksanaan Program Pengembangan SDM (Guru) di MA Darul Hikmah, dilakukan secara langsung maupun tidak langsung oleh kepala madrasah, wakil kepala madrasah dan yayasan. Pemantauan langsung dilakukan dengan cara mengamati pelaksanaan kegiatan di lapangan, sedangkan pemantauan tidak langsung dilakukan dengan cara memeriksa laporan kegiatan panitia pelaksana. Supervisi terkait penilaian kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah atau guru senior yang kompeten karena telah menjalani pelatihan penilaian dua kali dalam setahun dan telah mencapai legalitas yaitu

penilaian formatif yang dilakukan pada awal tahun dan evaluasi sumatif di akhir. Kegiatan bertahun-tahun dan supervisi, baik supervisi pembelajaran maupun supervisi pengembangan kurikulum oleh yayasan, kepala madrasah atau pengawas pada Kementerian Agama. Uraian tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut.



Gambar 4.3

Pengawasan Sumber Daya Manusia MA Darul Hikmah

Tabel 4.7
Temuan Substantif Situs I di MA Darul Hikmah Tulungagung

No	Fokus Penelitian	Temuan
1	Perencanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Perencanaan sumber daya manusia Pendidikan di MA Darul Hikmah dengan melakukan a) Analisis faktor internal dan eksternal. Analisis

No	Fokus Penelitian	Temuan
		<p>internal mengkaji berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal mengkaji berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga, maka dari sini dapat mengetahui perbandingan kebutuhan manusia di MA Darul Hikmah Tulungagung. Dengan adanya Analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan yang ada di MA Darul Hikmah dapat diinventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT-nya, pengetahuan dan <i>skill</i> yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah <i>job analisis</i> artinya pekerjaan apa yang perlu diisi dan siapa yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i>, b) Rekrutmen SDM pendidikan yaitu menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja dengan cara 1) menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, 2) mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, 3) bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun, c) adanya sistem seleksi SDM Pendidikan melalui</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan
		seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes.
2	Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui: a) pelaksanaan <i>job</i> deskripsinya sesuai dengan <i>job</i> deskripsinya masing-masing. b) Program pelatihan dan pengembangan personel melalui kursus atau lokakarya pelatihan, kursus pelatihan dan seminar. Ada beberapa tingkatan pelatihan yaitu; 1) Pelatihan persiapan (<i>preparatory training</i>) memberikan pelatihan bagi pendidik atau tenaga kependidikan yang baru mulai mengerjakan tugas. Pelatihan ini diberikan agar mereka dapat melakukan tugas yang diberikan sebaik mungkin. 2) Pelatihan dalam Pelayanan (<i>On Duty Training</i>) adalah pelatihan tugas bagi tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang telah lama bekerja dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya, penguatan MGMP, KKM dan deversifikasi kurikulum, Mengadakan simposium, menulis dan berpartisipasi dalam forum ilmiah serta berpartisipasi dalam asosiasi profesi dan menjalin kerjasama dengan rekan kerja. Pengembangan yang dilakukan untuk memberikan tambahan keterampilan bagi tenaga pendidik seperti yang dilakukan di MA Darul Hikmah adalah program <i>i'dad</i> . <i>I'dad</i> di sini diberlakukan untuk pendidik lama atau baru, <i>i'dad</i> merupakan

No	Fokus Penelitian	Temuan
		<p>tela'ah RPP dengan metode <i>micro teaching</i>, c) program sistem kompensasi finansial maupun non finansial di antaranya adalah: 1) bonus yang diberikan kepada ustaz-ustazah yang disiplin, <i>checkclock</i> presensi dengan tepat waktu, 2) insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, 3) <i>impassing</i> atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama, 4) insentif kedisiplinan, 5) jaminan kesehatan, 6) bantuan perumahan, Kompensasi non finansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai <i>even</i> perlombaan, <i>rihlah</i> dan <i>family gathering (outbond)</i>, dan 7) pelayanan yang menyenangkan.</p>
3	<p>Pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul</p>	<p>Di dalam pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui: a) Pemantauan semua kegiatan di madrasah dilakukan secara langsung atau tidak langsung oleh kepala madrasah, wakil direktur madrasah dan yayasan. b) Evaluasi kinerja guru yang dilakukan oleh kepala madrasah atau guru senior yang telah mengikuti kursus pelatihan penilaian dan telah mendapatkan legalitas. Pelaksanaannya dua kali dalam setahun, yaitu asesmen formatif yang dilakukan di awal madrasah dan asesmen tahunan dan asesmen sumatif pada akhir tahun. c) kegiatan supervisi, baik supervisi pembelajaran atau supervisi pengembangan kurikulum yang</p>

No	Fokus Penelitian	Temuan
		dilakukan oleh yayasan, kepala madrasah atau pengawas dari kantor kementerian agama. Keunggulan MA Darul Hikmah Tulungagung tentu tidak bisa dipisahkan dari adanya <i>bilingual language</i> , kurikulum terpadu, <i>boarding school</i> , ekstrakurikuler, dan <i>qiroatul kutub</i>

2. Temuan Penelitian di MA Plus Raden Paku Trenggalek

Berdasarkan penelitian yang telah berlangsung ada beberapa temuan terkait MSDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Plus Raden Paku Trenggalek sebagai berikut.

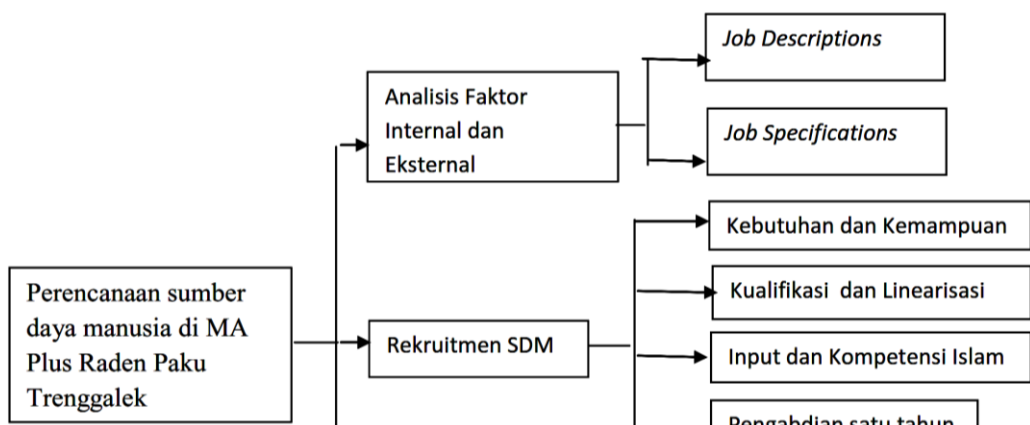
a. Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Perencanaan SDM pendidikan di MA Plus Raden Paku Trenggalek dengan melakukan *pertama* analisis faktor internal maupun eksternal. Dalam analisis internal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga, sehingga dari sini telah mengetahui perbandingan antara kebutuhan sumber daya manusia yang ada di MA Plus Raden Paku Trenggalek. Dengan adanya Analisis faktor internal SDM pendidikan yang ada di MA Plus Raden Paku Trenggalek dapat diinventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT nya, pengetahuan dan *skill* yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah *job analisis* artinya pekerjaan yang perlu diisi dan siapa yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications*. *Kedua* melakukan rekrutmen sumber daya manusia pendidikan yaitu menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja dengan cara a) menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, b) mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap

bidang studi yang akan diampu, c) mempertimbangkan input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut. Untuk perekrutan di MA yang berbasis pondok ini ada kriteria khusus, standardisasi bacaan Al-Qur'an dan kitab kuning. d) bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun yang disebut dengan GT (guru tugas).

Ketiga adanya sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes. Setelah para pelamar melengkapi persyaratan secara keseluruhan sebagai kontrol, dengan membubuhkan checklist berdasarkan persyaratan berkas yang telah dipenuhi dengan membubuhkan tanda centang (√) pada setiap poin yang telah dipenuhi, di dalam tes kemampuan dalam hal mengajar maka harus melakukan praktik mengajar.

Pada tahap ini peneliti menemukan adanya pendekatan dalam proses perencanaan sumber daya manusia pendidikan, yaitu pendekatan berbasis kompetensi sebagai strategi membangun lembaga madrasah unggul. Pendekatan berbasis kompetensi membutuhkan ketersediaan SDM yang memiliki kemampuan andal untuk menjawab tantangan global. Uraian tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut.

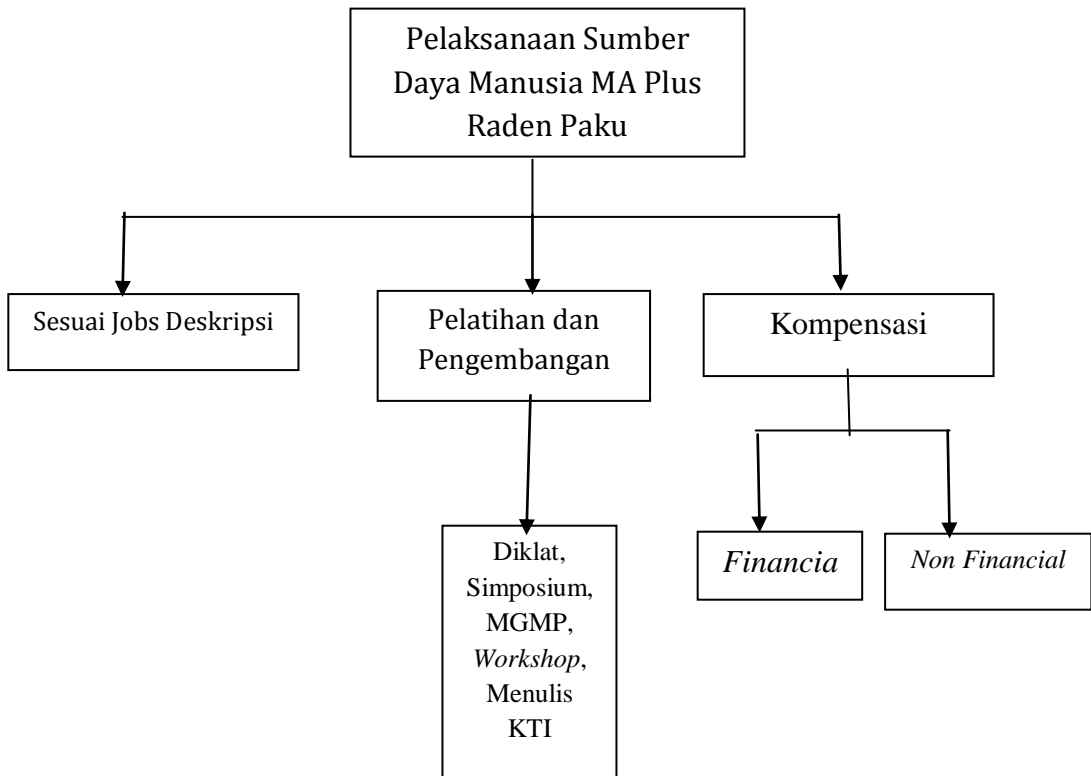


Gambar 4.4

Bagan Perencanaan SDM MA Plus Raden Paku

b. Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui beberapa program. *Pertama*, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan atau *workshop*, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah. Selain itu, mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan Emis dan Simpatika oleh operator dan tata usaha. *Kedua* program sistem kompensasi finansial maupun nonfinansial di antaranya adalah a) gaji *bisjarah* yang diterima pada tiap b) insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, c) *impassing* atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama, d) jaminan kesehatan dengan berobat gratis ke puskesmas, kompensasi nonfinansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai *even* perlombaan, e) pelayanan yang menyenangkan. Uraian tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



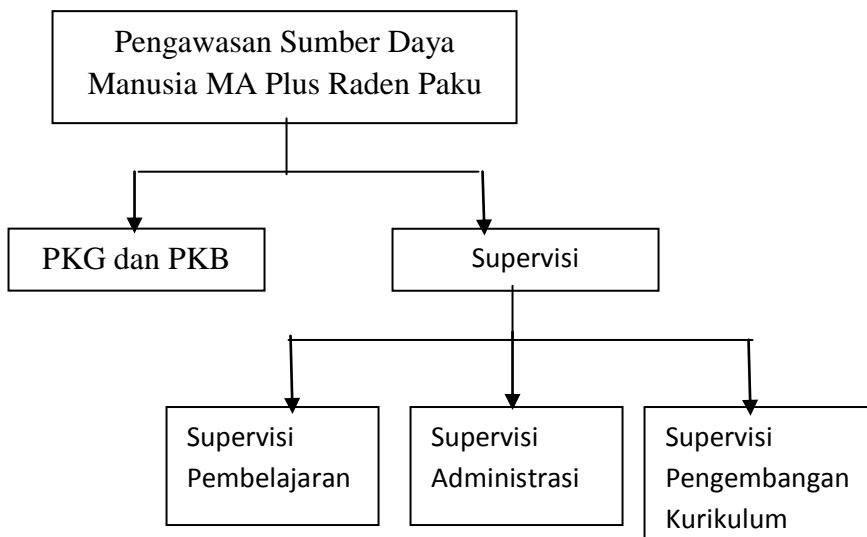
Gambar 4.5

Pelaksanaan Sumber Daya Manusia MA Plus Raden Paku

c. Pengawasan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

Di dalam pengawasan SDM pendidik dan tenaga kependidikan dapat tergambar bahwa dalam pengawasan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam mengembangkan madrasah unggul dilakukan dengan menggunakan metode pengawasan. Hal ini dilakukan melalui cara *pertama*, penilaian kinerja guru (PKG) yang merupakan diagnosis terhadap kompetensi dan keprofesionalisme ustaz-ustazah yang selanjutnya akan menjadikan sebagai pekerjaan profesional yang dibingkai oleh kaidah-kaidah profesi yang standar, yang dilanjutkan dengan program PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan). *Kedua*, melalui monitoring supervisi rapat dewan *asatidz*, setelah supervisor yaitu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, beberapa temuan-temuan yang ada akan dibahas

pada pertemuan formal melalui rapat dewan *asatidz*, semua permasalahan akan dibahas bersama, sumbangsih pemikiran bersama sangat diperlukan, karena setiap ustaz-ustazah peserta rapat diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi secara aktif dalam memberikan saran, argumentasi, atau pendapat terhadap permasalahan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.



Gambar 4.6

Pengawasan Sumber Daya Manusia MA Plus Raden Paku

Tabel 4.8

Temuan Substantif Situs II di MA Plus Raden Paku Trenggalek

No	Fokus Penelitian	Temuan
1	Perencanaan SDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	Perencanaan SDM pendidikan di MA Plus Raden Paku dengan melakukan: a) analisis aspek intern dan esktern. Dalam analisis internal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan analisis eksternal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga, sehingga dari sini telah mengetahui perbandingan antara kebutuhan SDM yang ada di MA Plus Raden Paku Trenggalek. Dengan adanya analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan yang ada di MA Plus Raden Paku dapat diinventarisasi seperti jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT-nya, pengetahuan dan <i>skill</i> yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggungjawab yang besar terhadap lembaga, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah <i>job analisis</i> artinya pekerjaan apa yang perlu diisi dan orang yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i> , b) rekrutmen sumber daya manusia pendidikan yaitu mencari pelamar yang sesuai dengan bidangnya dengan cara: 1) menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, 2) mempertimbangkan kualifikasi

		<p>pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, 3) bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun, c) adanya sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes.</p>
2	<p>Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul</p>	<p>Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul melalui <i>pertama</i> program pelatihan dan pengembangan SDM melalui pelatihan atau <i>workshop</i>, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, pernah juga mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan emis dan simpatika oleh operator dan tata usaha. <i>Kedua</i> program sistem kompensasi finansial maupun nonfinansial di antaranya adalah: a) gaji <i>bisarah</i> yang diterima pada tiap b) insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, c) <i>impassing</i> atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama, d) jaminan kesehatan dengan berobat gratis ke puskesmas, kompensasi</p>

		nonfinansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai <i>even</i> perlombaan, e) pelayanan yang menyenangkan.
3	Pengawasan SDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul	<p>Dalam pemantauan pengajaran sumber daya manusia dan tenaga kependidikan terlihat bahwa dalam pemantauan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan madrasah unggulan digunakan metode monitoring penilaian kinerja guru (PKG) pertama. Demikianlah diagnosa kompetensi dan profesionalisme ustaz-ustazah, yang kemudian akan menjadikannya pekerjaan yang profesional, dibingkai oleh aturan profesional yang yang dilanjutkan dengan program PKB (Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan). <i>Kedua</i>, melalui monitoring supervisi rapat dewan <i>asatidz</i>, setelah supervisor yaitu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, beberapa temuan-temuan yang ada akan dibahas pada pertemuan formal melalui rapat dewan <i>asatidz</i>, semua permasalahan akan dibahas bersama, sumbangsih pemikiran bersama sangat diperlukan, karena setiap ustaz-ustazah peserta rapat diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi secara aktif dalam memberikan saran, argumentasi, atau pendapat terhadap permasalahan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.</p> <p>Keunggulan MA Plus Raden Paku Trenggalek dapat dilihat dari adanya <i>bilingual language</i>, kurikulum terpadu, <i>boarding school</i>, ekstrakurikuler, dan <i>qiroatul kutub</i></p>

C. Analisis Lintas Situs

Penelitian ini menyajikan data dan penelitian dari MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek. Oleh karena itu, akan dilanjutkan dengan menunjukkan persamaan dan perbedaan antara kedua madrasah tersebut. Namun tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lebih banyak kesamaan, dibandingkan perbedaannya kecil pada komponen-komponen dalam persamaan tersebut. Berikut ini, analisis didasarkan pada hasil penelitian.

a. Persamaan Situs 1 dan Situs 2

- a) Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek

Pada Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia pendidikan memiliki persamaan langkah-langkah dalam proses penentuan dalam perencanaan yaitu adanya analisis beberapa faktor kebutuhan SDM pendidikan melalui analisis internal dan analisis eksternal, analisis faktor internal maupun eksternal. Dalam analisis internal hal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan suatu lembaga, sedangkan dalam analisis eksternal hal itu sebagai proses penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan di luar lembaga. Sehingga dari hal tersebut dapat diketahui perbandingan antara kebutuhan SDM yang ada di kedua madrasah tersebut. Dengan adanya analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan yang ada di kedua madrasah tersebut dapat terinventarisasi jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang tersedia, kualifikasinya, masa kerja atau TMT nya, pengetahuan dan *skill* yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap lembaga. Tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu yaitu agar dapat mempermudah *job analysis* artinya pekerjaan yang perlu diisi dan orang/pihak yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan *job description* dan *job specifications*.

Dalam perekrutan sumber daya manusia pendidikan, kedua madrasah tersebut mempunyai persamaan dalam menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja dengan langkah-langkah sebai berikut. *Pertama*, menyesuaikan

kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut. *Kedua* mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu. *Ketiga* perbentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun.

Dalam seleksi sumber daya manusia pendidikan, kedua madrasah tersebut memiliki persamaan dalam memilih pelamar potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu. Langkah-langkah yang dilakukan menggunakan seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan, dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis, dan psikotes.

- b) Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek

Dalam Pelaksanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek memiliki persamaan yaitu melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan tersebut merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dan kemampuan pada pendidik dan tenaga kependidikan. Hal ini dilaksanakan melalui pelatihan atau *workshop*, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan Emis dan Simpatika oleh operator dan tata usaha. Namun sebelum melakukan pengembangan, kedua lembaga ini sama-sama melaksanakan *job description* yang ditetapkan oleh masing-masing lembaga kepada SDM-nya.

Dalam program sistem kompensasi finansial maupun nonfinansial di antaranya adalah *pertama* gaji *bisjarah* yang diterima pada tiap *kedua* insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai

guru profesional, *ketiga* impassing atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama. *Keempat* jaminan kesehatan dengan berobat gratis ke puskesmas, kompensasi nonfinansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai *even* perlombaan. *Kelima* mendapatkan pelayanan yang menyenangkan.

- c) Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek

Pemantauan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan dapat menggambarkan bahwa dalam pemantauan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan madrasah unggulan. Hal ini dikarenakan dengan melalui metode pengawasan dengan Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang merupakan adalah diagnosis kompetensi dan profesionalisme. Para ustaz-ustazah untuk mewujudkan professional pekerjaan. Hal ini diperkuat oleh prinsip-prinsip profesional standar yang diikuti dengan program PKB (Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan). Selain itu, pengawasan dilaksanakan melalui *monitoring* supervisi, baik supervisi pembelajaran atau supervisi pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh yayasan, kepala madrasah atau pengawas dari kantor kementerian agama.

b. Perbedaan Situs 1 dan Situs 2

- a) Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek

Hasil dari laporan penelitian dan temuan penelitian menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek memiliki perbedaan yang terletak pada pendekatan yang dipakai dalam perencanaan pada kedua madrasah tersebut. Di MA Darul Hikmah Tulungagung berdasar pendekatan dalam proses perencanaan sumber daya manusia pendidikan, yaitu pendekatan *performance analysis*, yang bertujuan terciptanya tenaga berkompetensi, mempunyai *skill* dan berkinerja lebih baik. Sedangkan di MA Plus Raden Paku Trenggalek dalam proses perencanaan sumber daya manusia

pendidikan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi sebagai strategi membangun lembaga madrasah unggul. Pendekatan berbasis kompetensi membutuhkan ketersediaan SDM yang memiliki kemampuan andal untuk menjawab tantangan global.

- b) Pelaksanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek.

Hasil dari laporan penelitian dan temuan penelitian menyatakan bahwa pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek tidak memiliki perbedaan pada metode sistem pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di kedua madrasah tersebut.

Dalam sistem kompensasi yang diterapkan di kedua madrasah ada perbedaan jenis kompensasi yang diperoleh. Di MA Darul Hikmah terdapat insentif bonus yang diberikan kepada ustaz-ustazah yang disiplin, checkclock presensi dengan tepat waktu, ada *rihlah* dan *family gathering (outbond)*, dan disediakan perumahan bagi ustaz-ustazah yang belum memiliki rumah.

- c) Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek

Berdasarkan hasil dari laporan penelitian dan temuan penelitian menyatakan bahwa pengawasan sumber daya manusia pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek tidak memiliki perbedaan pada metode sistem pengawasan yang dilakukan di kedua madrasah tersebut.

Dalam pengawasan melalui monitoring supervisi terdapat perbedaan yang dilaksanakan yaitu teknik dan model supervisi yang dilaksanakan di intern lembaga oleh kepala madrasah atau ketua yayasan. Di MA Darul Hikmah menggunakan model supervisi pengembangan kurikulum, sedangkan di MA Plus Raden Paku menggunakan teknik supervisi rapat dewan *asatidz*, setelah supervisor yaitu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, beberapa temuan-

temuan yang ada akan dibahas pada pertemuan formal melalui rapat dewan asatidz, semua permasalahan akan dibahas bersama, sumbangsih pemikiran bersama sangat diperlukan, karena setiap ustaz-ustazah selalu berpartisipasi memecahkan permasalahan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.

Keunggulan yang ditawarkan mempunyai bidang yang hampir sama, namun dalam hal implementasi program keunggulan sesuai dengan kapasitas dan pengembangan budaya organisasi di masing-masing lembaga pendidikan Islam.

Untuk lebih jelasnya mengenai persamaan dan perbedaan MSDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.9
Persamaan dan perbedaan manajemen sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek

No	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Perencanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek	Terdapat langkah yang sama dalam pendefinisian perencanaan yaitu memiliki analisis faktor berganda kebutuhan sumber daya manusia pendidikan. melalui analisis internal dan eksternal, analisis faktor internal dan eksternal. Analisa internal merupakan proses menelaah berbagai kekuatan dan kelemahan sebuah institut, sedangkan analisa eksternal menelaah berbagai kekuatan dan kelemahan di luar institut sehingga dari sinilah perbandingan kebutuhan kepegawaian kedua madrasah. Jika analisis faktor internal sumber daya manusia pendidikan di	➤ Dari hasil observasi dan temuan menyatakan bahwa perencanaan SDM pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek memiliki perbedaan yang terletak pada pendekatan yang dipakai dalam perencanaan pada kedua madrasah tersebut. Di MA Darul Hikmah Tulungagung terdapat pendekatan dalam proses perencanaan sumber

No	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>kedua madrasah tersedia, maka dapat diinventarisasi, misalnya B. jumlah guru yang tersedia dan tingkat pendidikan.kualifikasinya, masa kerja atau TMT nya, pengetahuan dan <i>skill</i> yang dimilikinya maupun minat dan rasa tanggungjawab yang besar terhadap lembaga, tujuan diadakan perencanaan terlebih dahulu agar dapat mempermudah <i>job analysis</i> artinya pekerjaan apa yang perlu diisi dan siapa yang kompeten mengisinya, sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i>,</p> <p>Dalam perekrutan sumber daya manusia pendidikan, kedua madrasah tersebut mempunyai persamaan dengan langkah-langkah yaitu <i>pertama</i> menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut, <i>kedua</i> mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, <i>ketiga</i> bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun.</p> <p>Dalam seleksi sumber daya</p>	<p>daya manusia pendidikan,yaitu pendekatan <i>performance analysis</i>,yang berkompentensi,mempunyai <i>skill</i> dan berkinerja lebih baik dan dapat mengalisis kebutuhan yang harus dipenuhi dengan terinventarisasi kinerja jabatan yang dibutuhkan.</p> <p>Sedangkan di MA Plus Raden Paku Trenggalek dalam proses perencanaan sumber daya manusia pendidikan menggunakan pendekatan berbasis kompetensi sebagai strategi membangun lembaga madrasah unggul. Pendekatan berbasis kompetensi membutuhkan ketersediaan SDM yang memiliki kemampuan andal untuk menjawab tantangan global.</p>

No	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>manusia pendidikan, kedua madrasah tersebut memiliki persamaan dalam memilih pelamar potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu, langkah-langkah yang dilakukan menggunakan sistem seleksi Sumber Daya Manusia Pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes.</p>	
2	<p>Pelaksanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek</p>	<p>Pelaksanaan SDM Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek dalam melakukan pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan memiliki persamaan yaitu pendidik dan tenaga kependidikan, melalui pelatihan atau <i>workshop</i>, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, pernah juga mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan emis dan simpatika oleh operator dan tata usaha. Dalam program sistem</p>	<p>Dari temuan penelitian menyatakan bahwa pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek tidak memiliki perbedaan pada metode sistem pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di kedua madrasah tersebut. Dalam sistem kompensasi yang diterapkan di kedua madrasah ada perbedaan jenis kompensasi yang diperoleh. Di MA Darul Hikmah terdapat insentif bonus yang diberikan kepada ustaz-</p>

No	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>kompensasi finansial maupun non finansial di antaranya adalah <i>pertama</i> gaji bisyarah yang diterima pada tiap <i>kedua</i> insentif yang diterima dari ustaz-ustazah melalui tunjangan profesi berupa sertifikasi yang sudah memenuhi persyaratan dan telah memiliki sertifikat sebagai guru profesional, <i>ketiga</i> impassing atau penyetaraan dari Kantor Kementerian Agama, <i>keempat</i> jaminan kesehatan dengan berobat gratis ke puskesmas, Kompensasi non finansial berupa motivasi dan penghargaan yang telah berhasil membina siswa dalam berbagai even perlombaan, <i>kelima</i> mendapatkan pelayanan yang menyenangkan.</p>	<p>ustazah yang disiplin, checkclock presensi dengan tepat waktu, ada <i>rihlah</i> dan <i>family gathering (outbond)</i>, dan disediakan perumahan bagi ustaz-ustazah yang belum memiliki rumah.</p>
3	<p>Pengawasan Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek</p>	<p>Dalam pemantauan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dapat menjadi contoh bagaimana pengawasan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengembangan madrasah unggulan Metode Pengawasan dengan penilain kerja guru. Pertama, diperlakukan dengan pemahaman yang gigih, yang kemudian menjadi pekerjaan profesional dengan program Pengembangan Profesional</p>	<p>Dalam pengawasan melalui monitoring supervisi terdapat perbedaan yang dilaksanakan yaitu teknik dan model supervisi yang dilaksanakan di intern lembaga oleh kepala madrasah atau ketua yayasan. Di MA Darul Hikmah menggunakan model supervisi pengembangan kurikulum, sedangkan di MA Plus Raden Paku</p>

No	Fokus Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<p>Berkelanjutan (PKB), yang dibingkai oleh standar, prinsip-prinsip profesional yang sangat berkembang.</p> <p><i>Kedua</i>, melalui monitoring supervisi, baik supervisi pembelajaran atau supervisi pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh yayasan, kepala madrasah atau pengawas dari kantor kementerian agama.</p>	<p>menggunakan teknik supervisi rapat dewan <i>asatidz</i>, setelah supervisor yaitu kepala madrasah melakukan kunjungan kelas, beberapa temuan-temuan yang ada akan dibahas pada pertemuan formal melalui rapat dewan <i>asatidz</i>, permasalahan akan dibahas bersama, sumbangsih pemikiran sangat diperlukan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.</p>

D. Temuan Penelitian Lintas Situs

Dari paparan di atas dapat diambil temuan lintas situs di antara temuan perencanaan SDM pendidikan, pelaksanaan SDM pendidikan dan pengawasan SDM pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek. Adapun temuan penelitian yang dimaksud peneliti paparkan pada tabel berikut ini.

1. Temuan lintas situs perencanaan sumber daya manusia pendidikan dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek.

Tabel 4.10
 Temuan lintas situs manajemen sumber daya manusia pendidikan
 dalam mengembangkan madrasah unggul di MA Darul Hikmah
 Tulungagung dan MA Plus Raden Paku Trenggalek.

No	Fokus Penelitian	Situs 1 MA Darul Hikmah Tulungagung	Situs 2 MA Plus Raden Paku Trenggalek	Temuan Lintas Situs
1	Perencanaan SDM pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pada tahap ini peneliti menemukan pendekatan yang dikembangkan dalam proses perencanaan SDM pendidikan yaitu terdapat analisis intern dan ekstern dengan model analisis kebutuhan sehingga menghasilkan penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan dalam lembaga dan luar lembaga sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i> ➤ pendekatan yang dipakai adalah yaitu pendekatan <i>performance analysis</i>, yang bertujuan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peneliti menemukan pendekatan yang dikembangkan dalam proses perencanaan sumber daya manusia pendidikan dengan adanya analisis intern dan ekstern dengan model analisis kebutuhan. Hal ini menghasilkan penelaahan berbagai kekuatan dan kelemahan dalam lembaga dan luar lembaga sehingga akan menghasilkan <i>job description</i> dan <i>job specifications</i> ➤ Pendekatan yang dipakai adalah pendekatan berbasis kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ analisis internal dan analisis eksternal dengan model analisis kebutuhan ➤ Sistem perekrutan dengan menentukan kebutuhan, kebijakan, peran dan tanggungjawab serta sumber kandidat internal maupun sumber kandidat eksternal. ➤ Sistem Seleksi melalui seleksi persyaratan administrasi, seleksi wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang

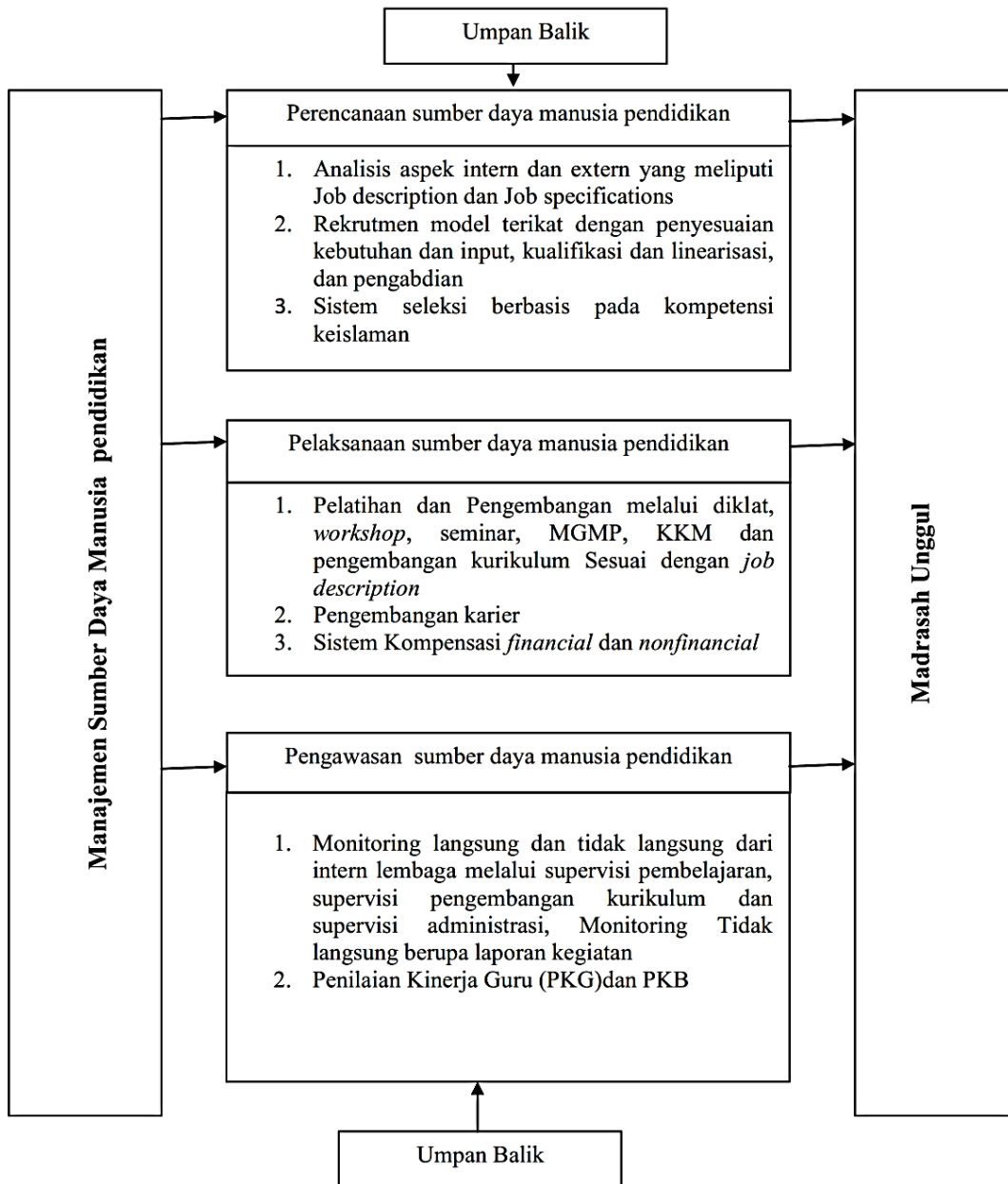
No	Fokus Penelitian	Situs 1 MA Darul Hikmah Tulungagung	Situs 2 MA Plus Raden Paku Trenggalek	Temuan Lintas Situs
		<p>mendapat nilai dan berkompetensi, mempunyai <i>skill</i> dan berkinerja lebih baik dan dapat menganalisis kebutuhan yang harus dipenuhi dengan diinventarisasi kinerja jabatan yang dibutuhkan.</p> <p>➤ Sistem rekrutmen menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, dan rekrutmen dalam bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai</p>	<p>sebagai strategi membangun lembaga yang kompetitif</p> <p>➤ Sistem Rekrutmen menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan yang ada serta input tenaga pendidik atau tenaga kependidikan tersebut dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan linierisasi kompetensi terhadap bidang studi yang akan diampu, dan Rekrutmen dalam bentuk pengabdian dengan mengharuskan alumni yang mempunyai prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun dengan sebutan GT</p>	<p>diampu, potensi akademis dan psikotes.</p>

No	Fokus Penelitian	Situs 1 MA Darul Hikmah Tulungagung	Situs 2 MA Plus Raden Paku Trenggalek	Temuan Lintas Situs
		<p>prestasi secara akademik maupun nonakademik untuk melakukan pengabdian selama satu tahun</p> <p>➤ Sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes.</p>	<p>(guru tugas).</p> <p>➤ Sistem seleksi sumber daya manusia pendidikan melalui seleksi tentang wawasan dan sikap kependidikan, wawasan dan sikap keislaman, penguasaan bidang yang diampu, potensi akademis dan psikotes, dan tes kompetensi yang dimiliki oleh pelamar.</p>	
2	Pelaksanaan SDM pendidikan	<p>➤ Pelaksanaan SDM pendidikan yang dijadikan fokus prioritas dalam penelitian ini ditemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan dengan sistem <i>pre-service-training</i> (pelatihan pra-tugas) dan <i>In service training</i> (pelatihan</p>	<p>➤ Pelaksanaan sumber daya manusia pendidikan yang dijadikan fokus prioritas dalam penelitian ini ditemukan bahwa menggunakan pendekatan <i>competency study</i>, agar para pendidik dan tenaga kependidikan</p>	<p>➤ Pelatihan dan Pengembangan melalui diklat, <i>workshop</i>, seminar, MGMP, KKM dan pengembangan kurikulum</p> <p>➤ Pengembangan karier melalui penugasan guru, Kenaikan pangkat dan jabatan</p>

No	Fokus Penelitian	Situs 1 MA Darul Hikmah Tulungagung	Situs 2 MA Plus Raden Paku Trenggalek	Temuan Lintas Situs
		<p>dalam tugas). Selain itu ada pelatihan melalui MGMP, KKM dan penguatan kurikulum deversifikasi, simposium, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan emis dan simpatika oleh operator dan tata usaha.</p> <p>➤ adanya Program <i>l'dad</i>, Pengembangan yang dilakukan dalam rangka memberikan tambahan kemampuan kepada para pendidik . <i>l'dad</i> di sini diberlakukan untuk pendidik lama atau baru, <i>i'dad</i> merupakan telaah RPP dengan metode <i>microteaching</i>,</p>	<p>memiliki kompetensi dan <i>skill</i> yang dibutuhkan sesuai jabatan dan tugas masing-masing. selain itu juga ada pelatihan atau <i>workshop</i>, diklat serta seminar, MGMP atau KKM, seminar, diklat kurikulum 2013, simposium, menulis karya ilmiah, pernah juga mengikuti berita aktual media pemberitaan, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang dapat meningkatkan pedagogik, pelatihan berbasis IT bagi tenaga pustakawan, dan pelatihan Emis dan Simpatika oleh operator dan tata usaha.</p> <p>➤ sistem kompensasi finansial maupun non finansial di kedua madrasah</p>	<p>fungsional gurudan promosi. ➤ Sistem Kompensasi finansial dan non finansial</p>

No	Fokus Penelitian	Situs 1 MA Darul Hikmah Tulungagung	Situs 2 MA Plus Raden Paku Trenggalek	Temuan Lintas Situs
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ sistem kompensasi finansial maupun nonfinansial di kedua madrasah tersebut sebagai bentuk menghargai kinerja, menjamin keadilan dan memperoleh pegawai yang bermutu dan dapat meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan pegawai yang kompeten untuk meraih keunggulan yang kompetitif. 	<p>tersebut sebagai bentuk menghargai kinerja, menjamin keadilan dan memperoleh pegawai yang bermutu dan dapat meningkatkan produktivitas kerja, mempertahankan pegawai yang kompeten untuk meraih keunggulan yang kompetitif.</p>	
3	Pengawasan SDM pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengawasan SDM pendidikan dilakukan dengan : <i>Pertama</i>, Pemantauan seluruh kegiatan di madrasah dilakukan oleh kepala madrasah, wakil direktur madrasah dan yayasan, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik melalui Penilaian Kinerja Guru (PKG) maupun 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pengawasan SDM pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan metode pengawasan melalui <i>pertama</i>, dewan asatidz, semua permasalahan akan dibahas bersama, sumbangsih pemikiran bersama sangat diperlukan, karena setiap 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoring dari intern lembaga oleh ketua yayasan dan kepala madrasah ➤ Supervisi dari eksternal dari Pengawas, dinas pendidikan, atau kantor kementerian agama ➤ Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilakukan oleh guru senior

No	Fokus Penelitian	Situs 1 MA Darul Hikmah Tulungagung	Situs 2 MA Plus Raden Paku Trenggalek	Temuan Lintas Situs
		<p>oleh kepala sekolah madrasah atau guru senior yang berkompeten. yang ditugaskan kepada kepala madrasah. Madrasah yang telah mengikuti penerimaan dan memperoleh legalitas dilakukan dua kali dalam setahun yaitu pengukuran formatif dilakukan pada awal tahun dan pengajuan sumatif dilakukan pada akhir tahun, ketiga kegiatan pembinaan, baik supervisi pembelajaran serta supervisi pengembangan kurikulum oleh yayasan, pimpinan madrasah atau atasan Kementerian Agama.</p>	<p>ustaz-ustazah peserta rapat diberikan kesempatan untuk turut berpartisipasi secara aktif dalam memberikan saran, argumentasi, atau pendapat terhadap permasalahan di MA Plus Raden Paku Trenggalek.</p>	<p>yang dipilih dan kepala madrasah dan hasilnya dilanjutkan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)</p>



Gambar 4.7 : Existing Model Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan dalam Mengembangkan Madrasah Unggul

