

# **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian

 KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KUDUS  
Jl. Mejobo No. 27 Telp/ Fax ( 0291 ) 432898  
K U D U S

Nomor : 4572 /Kk.11.19/2/PP.00/10/2018      Kudus,    November 2018  
Lampiran : -  
Hal : Ijin Penelitian

Kepada Yth.  
Direktur Program Pasca Sarjana UNISNU Jepara

Assalamu'alaikum W. W.

Berdasarkan surat Saudara tanggal 22 Oktober 2018 dan 08 Oktober 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian, Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kudus memberikan ijin penelitian kepada :

Nama : Saepul Hamdi Santosa  
Program : Magister Manajemen Pendidikan Islam  
Keperluan : melaksanakan penelitian untuk tesis dengan judul "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU OUTPUT PADA MA NU BANAT KUDUS"

Dengan ketentuan sebagai berikut :

- Kegiatan dilaksanakan sesuai permohonan
- Dalam melaksanakan kegiatan penelitian tidak mengganggu kegiatan proses belajar mengajar di madrasah
- Menaati tata tertib yang berlaku di madrasah yang bersangkutan
- Selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah selesai, wajib melaporkan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kudus

Demikian untuk dipergunakan seperlunya.

Wassalamu'alaikum W. W.

An. Kepala  
Kasi Pendidikan Madrasah  
  
Saepul Hamdi Santosa

Tembusan Yth :  
Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Kudus

Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian dari Sekolah

**BADAN PELAKSANA PENDIDIKAN MA'ARIF NU BANAT**  
**MADRASAH ALIYAH NU BANAT KUDUS**  
**TERAKREDITASI A**  
Jl. KHM. Arwani Amin Krandon Telp., (0291) 443143, 08112718150  
Fax. (0291) 443143 Kudus 59314  
Website : www.manubanat-kudus.sch.id E-mail : info@manubanat-kudus.sch.id

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 070/664/BNT/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dra. Hj. Sri Rocchanah, M.Pd.I  
Jabatan : Kepala MA NU Banat Kudus  
Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa:

Nama : Saepul Hamdi Santosa, S.Pd.I  
N I M : 162610000330  
Jurusan / Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam di UNISNU Jepara

benar-benar melaksanakan penelitian di MA NU Banat Kudus pada tanggal 01 November 2018 – 30 April 2019 guna menyusun tesis dengan judul :

" Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Output pada MA NU Banat Kudus ".

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kudus, 14 Ramadhan 1440 H  
19 Mei 2019 M

Kepala Madrasah,  
  
Dra. Hj. Sri Rocchanah, M.Pd.I



Lampiran 3. Pedoman Wawancara

## **PEDOMAN WAWANCARA**

### **A. Untuk Kepala MA NU Banat Kudus**

1. Bagaimana tanggapan tentang pentingnya sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu output di MA NU Banat?
2. Apakah ada campur tangan pengurus yayasan dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di MA NU Banat?
3. Bagaimana prosedur perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan yang dikembangkan di MA NU Banat? Siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaan ini?
4. Bagaimana kebutuhan sumber daya manusia dalam MA NU Banat?
5. Bagaimana penentuan jumlah dalam sumber daya manusia dalam MA NU Banat?
6. Bagaimanakah sistem pengorganisasi tenaga pendidik di MA NU Banat?
7. Bagaimana proses penyusunan struktur organisasi?
8. Bagaimana penjelasan diskripsi pekerjaan (Job Description) dalam struktur organisasi?
9. Bagaimana pelaksanaan program kerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?
10. Bagaimanakah proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru di MA NU Banat?
11. Kriteria seperti apa yang menjadi pertimbangan MA NU Banat dalam menerima pendidik dan tenaga kependidikan?
12. Siapakah yang menentukan diterima atau tidaknya seorang pelamar?
13. Bagaimanakah muatan kompetensi tenaga pendidik di MA NU Banat?
14. Bagaimanakah orientasi yang dilakukan madrasah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan?
15. Bagaimanakah madrasah mengembangkan muatan lifeskill pada tenaga pendidik dan kependidikan?

16. Apakah terdapat langkah-langkah khusus dalam mengembangkan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?
17. Bagaimanakah madrasah memberikan kompensasi terhadap pengembangan diri pada tenaga pendidik dan kependidikan?
18. Bagaimanakah madrasah melakukan pemberhentian tenaga pendidik dan kependidikan?
19. Selama ini apakah terdapat pendidik dan tenaga kependidikan yang mendapat surat pemberhentian dari madrasah? Kalau iya dengan alasan kenapa?
20. Bagaimanakah madrasah melakukan evaluasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan?
21. Apa hambatan dalam manajemen sumber daya manusia pada tenaga pendidik dan kependidikan?
22. Apa upaya yang dilakukan dalam meminimalisir hambatan pada manajemen sumber daya manusia pada tenaga pendidik dan kependidikan?
23. Bagaimana output atau lulusan di MA NU Banat?
24. Apa peranan sumber daya manusia di MA NU Banat dalam meningkatkan mutu output?
25. Seberapa besar pengaruh MSDM terhadap mutu output di MA NU Banat?
26. Langkah-langkah apa saja yang diterapkan dalam upaya meningkatkan mutu output di MA NU Banat?
27. Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu output dari manajemen sumber daya manusia di MA NU Banat?
28. Upaya apa saja yang dilakukan dalam mengatasi berbagai masalah dalam peningkatan mutu output dari manajemen sumber daya manusia?

**B. Untuk Waka Kurikulum MA NU Banat Kudus**

1. Bagaimana pendapat tentang MSDM di MA NU Banat?
2. Bagaimana pendapat tentang output (lulusan) MA NU Banat?

3. Bagaimana upaya untuk meningkatkan mutu manajemen SDM Madrasah?
4. Bagaimana perencanaan yang dilakukan pihak madrasah dalam merencanakan perekrutan SDM?
5. Bagaimana proses perekrutan dan seleksi sebagai pendidik dan tenaga kependidikan?
6. Apakah semua pendidik dimintai pertimbangan dalam proses perekrutan dan seleksi?
7. Bagaimana sistem orientasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia sehingga merembet ke mutu output?
8. Bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan SDM di MA NU Banat?
9. Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan pihak madrasah dalam mengembangkan SDM di MA NU Banat?
10. Adakah program khusus dalam mengembangkan SDM di MA NU Banat terutama untuk pendidik? Jika ada, bentuk programnya seperti apakah itu?
11. Bagaimana sistem penilaian kinerja untuk SDM di MA NU Banat?
12. Dilakukan oleh siapa saja dalam proses penilaian untuk SDM di MA NU Banat?
13. Apakah terdapat kompensasi dalam proses penilaian kinerja SDM di MA NU Banat?
14. Apakah ada sistem pemberhentian SDM di MA NU Banat? Jika ada bagaimana prosesnya dan dengan alasan kenapa?
15. Usaha apa saja yang dilakukan dalam MSDM untuk meningkatkan mutu output?
16. Apakah terdapat hambatan dalam melaksanakan MSDM untuk meningkatkan mutu output?
17. Upaya apa saja yang dilakukan dalam meminimalisir hambatan tersebut?
18. Saran untuk madrasah dalam proses pengembangan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) di MA NU Banat sehingga memberikan dampak yang besar terhadap mutu output?

C. Untuk Kepala Tata Usaha MA NU Banat Kudus

1. Bagaimana keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?
2. Bagaimana manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MA NU Banat?
3. Bagaimana keadaan peserta didik di MA NU Banat?
4. Bagaimana mutu output (lulusan) di MA NU Banat?
5. Apa keterkaitan MSDM terhadap mutu output di MA NU Banat?
6. Bagaimana langkah-langkah dalam MSDM untuk meningkatkan mutu output di MA NU Banat?
7. Seberapa besar pengaruh MSDM terhadap mutu output di MA NU Banat?
8. Bagaimana proses perencanaan SDM yang sudah berlaku di MA NU Banat?
9. Dalam perencanaan, apakah kepala tata usaha dilibatkan atau tidak?
10. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi SDM yang sudah berlaku di MA NU Banat?
11. Dalam proses rekrutmen dan seleksi SDM, apakah kepala tata usaha dilibatkan atau tidak?
12. Bagaimana proses pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?
13. Adakah program khusus dalam mengembangkan SDM di MA NU Banat terutama untuk tenaga kependidikan? Jika ada, bentuk programnya seperti apakah itu?
14. Apakah ada manajemen tersendiri untuk tenaga kependidikan?
15. Bagaimana proses penilaian kinerja untuk tenaga kependidikan?
16. Apakah kepala tata usaha dilibatkan dalam penilaian kinerja tenaga kependidikan?
17. Apakah terdapat kompensasi dalam proses penilaian kinerja SDM terutama tenaga kependidikan?
18. Bagaimana proses pemberhentian kinerja SDM di MA NU Banat?

19. Selama ini apakah sudah ada pemberhentian SDM? Jika ada dengan alasan kenapa?
20. Bagaimana madrasah melakukan evaluasi terhadap kualitas pendidik dan tenaga kependidikan?
21. Hambatan-hambatan apa saja yang telah dilalui dalam mengembangkan SDM?
22. Apakah hambatan tersebut sangat mempengaruhi mutu output?
23. Dari hambatan tersebut, upaya apa saja yang dilakukan dalam meminimalisirnya?
24. Apa saran untuk madrasah dalam mengembangkan MSDM pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mutu output benar-benar berkualitas?



Lampiran 4. Transkrip Wawancara

1. Reponden 1 : Kepala Madrasah  
 Nama : Ibu Sri Roihana, M.Pd

Peneliti	Narasumber
<p>Bagaimana tanggapan tentang pentingnya sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu output di MA NU Banat?</p>	<p>Sangat penting sekali ya karena terkait dengan peserta didik dan MSDM berpengaruh terhadap output yang kita miliki, karena disamping peserta didik menerima materi yang menjadi target kurikulum dan juga output tidak hanya memiliki kemampuan kognitif saja, tetapi untuk kegiatan pembentukan karakter di akhir tahun sangat dibutuhkan. Sehingga SDM yang terkait dengan output peserta didik sangat-sangat harus dipacu untuk mempunyai ilmu pengetahuan yang bagus dengan karakter yang baik serta dapat bermanfaat di masyarakat. dan memang tingkat Madrasah Aliyah adalah tolok ukur keberhasilan pada peserta didik di suatu madrasah tersebut karena menyiapkan untuk terjun ke masyarakat.</p>
<p>Apakah ada campur tangan pengurus yayasan dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia di MA NU Banat?</p>	<p>Campur tangannya berupa motivasi dan support pada pelaksana-pelaksana dibawahnya. Kemudian dengan laporan-laporan kepada yayasan ketika terdapat masalah atau laporan disetiap kegiatan supaya mendapatkan solusi yang terbaik dari permasalahan yang ada, misanya terdapat guru yang kurang disiplin dan lain sebagainya.</p>
<p>Bagaimana prosedur perencanaan tenaga pendidik dan kependidikan yang dikembangkan di MA NU Banat? Siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaan ini?</p>	<p>Melihat dari kebutuhan antara pendidik dengan mata pelajaran yang ada di madrasah. Kemudian merestui dan merekomendasi apa usulan dari kebutuhan. Yang dilibatkan biasanya</p>

	<p>kita buat tim khusus dari pendidik dan tenaga kependidikan meliputi mantan kepala, kepala, waka kurikulum, kepala TU.</p>
<p>Bagaimana kebutuhan sumber daya manusia dalam MA NU Banat?</p>	<p>Kebutuhan SDM melihat dari mata pelajaran yang ada di madrasah juga, ketika dalam mata pelajaran kekurangan pendidik maka kami baru membuka lowongan pendidik atau tenaga kependidikan.</p>
<p>Bagaimana penentuan jumlah dalam sumber daya manusia dalam MA NU Banat?</p>	<p>Sesuai dengan kebutuhan pada setiap tahunnya.</p>
<p>Bagaimanakah sistem pengorganisasi tenaga pendidik di MA NU Banat?</p>	<p>Dari mulai awal tahun kita lakukan rapat koordiansi sebagai persiapan kemudian di awal semester gasal, genap, dan akhir semester juga diadakan rapat kerja. Dan setiap hari Sabtu akhir bulan kami juga mengadakan rapat koordinasi bulanan yang dihadiri oleh semua pendidik dan tenaga kependidikan. Sedangkan untuk koordinasi mingguan juga ada yang dilakukan setiap hari senin dan sering kita sebut dengan rapat senenan yang diikuti oleh unit-unit kerja terdiri dari kepala, waka kurikulum, humas, kesiswaan, sarana prasarana, koordinator BK, perpustakaan, dan kepala TU.</p>
<p>Bagaimana proses penyusunan struktur organisasi</p>	<p>Karena struktur oragnisasi harus melihat kesiapan pendidik yang mau diajak pada organisasi tersebut maka kami lakukan pada akhir tahun kita melihat bagaimana kiprahnya selama satu tahun bagaimana, kemudian kita lakukan evaluasi apakah pantas atau tidak kiprahnya dilibatkan dalam struktur organasisasi tersebut. Dan yang paling penting adalah khidmahnya, karena kita dilingkup madrasah. Sedangkan semua yang bertanggungjawab memilih dan menentukan penyusunan struktur organisasi ini adalah saya sendiri</p>

	<p>sebagai kepala madrasah. Kemudian setelah penyusunan selesai kami melakukan MusKer (musyawarah kerja). Dari sini kita membuat agenda-agenda kegiatan selama 1 tahun dan program kerja serta kalender pendidikan yang sudah disusun dan disesuaikan dengan kalender akademik dari kaldik ma'arif dan kementerian agama.</p>
<p>Bagaimana penjelasan diskripsi pekerjaan (Job Description) dalam struktur organisasi?</p>	<p>Terlampir</p>
<p>Bagaimana pelaksanaan program kerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?</p>	<p>Sesuai dengan tupoksi atau job description yang sudah direncanakan. Sedangkan khusus untuk saya sendiri kepala, waka kurikulum, waka kesiswaan, waka humas, waka sarpras, ka.TU dan Pembina pondok pelaksanaan program bulannya direkap menjadi satu kemudian dilaporkan ke BPPMNU setiap hari ahad akhir bulan ketika rapat kepala-kepala perjenjang dengan BPPMNU.</p>
<p>Bagaimanakah proses rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik baru di MA NU Banat?</p>	<p>Prosesnya diawali dengan seleksi administrasi, kemudian hasil dari seleksi administrasi tersebut kita tentukan yang memang benar-benar memenuhi syarat, kemudian kita adakan tes tertulis berupa microteaching, penyusunan RPP, dan teori-teori kependidikan lainnya. Setelah itu kami dari panitia atau tim khusus seleksi pendidik atau tenaga kependidikan (meliputi mantan kepala, kepala, waka Kurikulum serta staff kurikulum dan ka.TU) melakukan tes wawancara kepada calon pendidik dan tenaga kependidikan tersebut terkait kesiapan calon pendidik dalam mengabdikan di Madrasah kita ini serta tentang apa pentingnya pendidikan dan pengajaran pada era modern</p>

	seperti sekrang ini, dan tentang gambaran umum MA NU Banat atau alasan mereka memilih untuk melamar pekerjaan di madrasah kita ini. Dan terakhir setelah tim khusus menentukan calon pendidik dan tenaga kependidikan yang lolos beberapa seleksi dan tes tersebut kemudian wawancara dengan BPPMNU Banat Kudus.
Kriteria seperti apa yang menjadi pertimbangan MA NU Banat dalam menerima pendidik dan tenaga kependidikan?	Secara umum, mempunyai kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan yang dibutuhkan, harus dari warga NU
Siapakah yang menentukan diterima atau tidaknya seorang pelamar?	dari tim khusus tadi yang telah dibentuk kemudian dikuatkan dari yayasan.
Bagaimanakah muatan kompetensi tenaga pendidik di MA NU Banat?	Untuk muatan kompetensi, Alhamdulillah di MA NU Banat Kudus sebagian besar sudah match dari ijazah masing-masing ditambah sekarang ada sertifikasi guru menjadikan semua pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing.
Bagaimanakah orientasi yang dilakukan madrasah terhadap tenaga pendidik dan kependidikan?	Pendidik atau tenaga pendidik yang lolos seleksi akan mendapatkan orientasi dari saya sendiri sebagai kepala madrasah tentang hak dan kewajiban sebagai tenaga pendidik di MA NU Banat Kudus, dan mereka diperkenalkan dengan lingkungan serta peraturan-peraturan yang ada. Yang kemudian selanjutnya untuk pendidik dan tenaga kependidikan baru berjalan sendiri dan selalu mengikuti kegiatan-kegiatan yang ada di madrasah.
Bagaimanakah madrasah mengembangkan muatan lifeskill pada tenaga pendidik dan kependidikan?	Untuk kaitnaya dengan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan kami mempunyai program satu tahun dua kali, apapun itu keterampilannya berganti-ganti kondisional sesuai dengan kebutuhan. Seperti semester ganjil kemaren kami melakukan

	<p>pelatihan penyusunan soal khot, kemudian semester genap ini kami merencanakan untuk melakukan bedah RPP berdasarkan aturan akreditasi, karena sebenarnya dalam penggunaan RPP harus sesuai dengan ma'khotnya. Hal ini dilaksanakan karena kami menyiapkan untuk akreditasi kembali pada tahun 2020 nanti. Sedangkan untuk tenaga kependidikan kami sudah meminta bantuan dan melakukan kerjasama dengan disdikpora kabupaten untuk pelatihan khusus tenaga kependidikan.</p>
<p>Apakah terdapat langkah-langkah khusus dalam mengembangkan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?</p>	<p>Langkah khususnya memang dengan mengadakan keterampilan tadi, kemudian mengikut sertakan guru-guru untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seperti lodi mater-materi umum yang kerjasama dengan MKKS Sekolah, dan materi-materi agama yang kerjasamanya dengan MGMP lintas sekolah dengan selang waktu satu bulan sekali. Selain itu untuk pelajaran-pelajaran seperti Sosiologi, Sejarah, PKn juga terdapat MGMP sendiri antar madrasah.</p>
<p>Bagaimanakah madrasah memberikan kompensasi terhadap pengembangan diri pada tenaga pendidik dan kependidikan?</p>	<p>Untuk pemberhentian di madrasah kami mengikuti BPPMNU yaitu pensiun di usia per60 tahun, kalau untuk pemberhentian selain pensiun ketika terdapat pendidik dan tenaga kependidikan yang berperilaku atau bertindak dibatas wajar, tidak menjadikan kondusif madrasah dan karakternya tidak sesuai dengan harapan madrasah maka kami harus mengambil kebijakan untuk pemberhentian supaya tidak merembet ke pendidik lain.</p>
<p>Selama ini apakah terdapat pendidik dan tenaga kependidikan yang mendapat surat pemberhentian dari</p>	<p>Tahun-tahun sebelumnya pernah ada pendidik yang mendapatkan surat pemberhentian, karena dari</p>

<p>madrasah? Kalau iya dengan alasan kenapa?</p>	<p>perilakunya yang menimbulkan fitnah antar pendidik. Tapi itu ya tidak perlu diungkit kembali karena menjadi rahasia madrasah.</p>
<p>Bagaimanakah madrasah melakukan evaluasi terhadap tenaga pendidik dan kependidikan?</p>	<p>Ini biasanya hanya lewat matrik kompetensi yang dilakukan selama satu tahun sekali. Akan tetapi ketika terdapat suatu permasalahan maka kami akan langsung melakukan evaluasi dan memberikan jalan keluar. Selain itu kami juga melakukan penilaian yang dilaksanakan secara periodik, yaitu 1 bulan sekali pada saat rapat bulanan yaitu di hari Sabtu terakhir pada setiap bulan secara keseluruhan, dengan mengadakan evaluasi, maka dapat diketahui efektifitas setiap kegiatan organisasi serta dapat diketahui kelemahan dan kelebihan selama berlangsungnya proses manajemen, kelemahan yang ada dapat ditanggulangi dan kelebihannya dapat dipertahankan, selain itu, dapat diketahui juga apakah rangkaian seluruh kegiatan dalam organisasi telah sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan.</p>
<p>Apa hambatan dalam manajemen sumber daya manusia pada tenaga pendidik dan kependidikan?</p>	<p>Sampai saat ini belum ada hambatan yang sangat serius, kemungkinan besar hambatan hanya ada pada diri anak dan pendidik, karena namanya anak akan kembali juga ke fitrah anak yang kadang susah diatur dan dikondisikan juga kondisi pendidik yang capek dengan banyaknya agenda di madrasah.</p>
<p>Apa upaya yang dilakukan dalam meminimalisir hambatan pada manajemen sumber daya manusia pada tenaga pendidik dan kependidikan?</p>	<p>Upayanya ya selalu tetap ikhtiar berusaha dan selalu dikawal oleh BPPMNU dan bawahan.</p>
<p>Bagaimana output atau lulusan di MA NU Banat?</p>	<p>Kami membekali peserta didik tidak hanya ilmu pengetahuan akan tetapi dengan ilmu-ilmu dan keterampilan kemasyarakatan supaya anak-anak</p>

	<p>sudah siap untuk terjun di masyarakat, seperti materi ghoroibul dan tajwidul qur'an oleh room yai Ulil Albab, pengelolaan dan pengajaran di TPQ oleh Ibu Zuhaida, tata arias wajah yang bekerjasama dengan Wardah, dan merawat anak dengan menghadirkan dokter spesialis Bapak Hakam. Semua materi tersebut kami lakukan untuk membekali anak-anak dalam acara diklat pasca belajar sekitar 4-5 hari yang dilaksanakan di madrasah sendiri.</p>
<p>Apa peranan sumber daya manusia di MA NU Banat dalam meningkatkan mutu output?</p>	<p>MSDM kami kelola sebaik mungkin dengan menyiapkan materi ilmu pengetahuan materi keterampilan sehingga mutu output dari MA NU Banat dapat bermanfaat bagi dirinya sendiri, keluarga, dan masyarakat pada umumnya.</p>
<p>Seberapa besar pengaruh MSDM terhadap mutu output di MA NU Banat?</p>	<p>Sangat berpengaruh sekali, karena pengawalan untuk peserta didik sudah dimulai sejak anak-anak kelas X sampai XII</p>
<p>Langkah-langkah apa saja yang diterapkan dalam upaya meningkatkan mutu output di MA NU Banat?</p>	<p>Langkah-langkahnya selain membekali ilmu pengetahuan dan keterampilan-keterampilan lainnya, kami juga mengantarkan anak-anak masuk SNMPTN atau lain sebagainya melalui kursus GO setiap hari jum'at. Dan bekerjasama dengan BLK untuk menambah keterampilan anak-anak.</p>
<p>Faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam meningkatkan mutu output dari manajemen sumber daya manusia di MA NU Banat?</p>	<p>Faktor penghambatnya mungkin dari faktor dalam diri sendiri yaa seperti capek fisik dengan kegiatan-kegiatan yang sangat banyak. Sedangkan untuk pendidik dan tenaga kependidikan hambatan utamanya dalam manajemen sumber daya manusia adalah dari pendidik dan tenaga kependidikan itu tingginya tuntutan profesi guru, jumlah mata pelajaran yang sangat banyak dibanding sekolah-sekolah lain</p>

	sehingga menyita banyak waktu dan tenaga, terbatasnya pelatihan dan pengembangan pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta kesibukan pekerjaan masing-masing. Kemudian untuk faktor pendukungnya mungkin karena Banat peserta didiknya perempuan semua menjadikan lebih mudahnya kami untuk mendidik dan mengarahkan anak-anak.
Upaya apa saja yang dilakukan dalam mengatasi berbagai masalah dalam peningkatan mutu output dari manajemen sumber daya manusia?	Upayanya yaitu dengan kita selalu melaksanakan istighosah dan do'a bersama supaya semua program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan lancar serta untuk keberhasilan peserta didik dalam mencari ilmu. Kemudian selalu berkoordinasi dengan wali murid dalam menunjang keberhasilan proses belajar mengajar.

2. Responden II : Waka Kurikulum

Nama : Ibu Elok Jamilah, SH, S.Pd

Peneliti	Narasumber
Bagaimana pendapat tentang MSDM di MA NU Banat?	Manajemen sumber daya manusia di MA Banat Alhamdulillah sampai saat ini sudah bisa dikatakan baik sekali
Bagaimana pendapat tentang output (lulusan) MA NU Banat?	Lulusan dari MA NU Banat Alhamdulillah dapat diterima di beberapa universitas ternama di Indonesia, selain universitas beberapa anak juga dapat diterima di beberapa pondok modern di Indonesia jadi dapat dikatakan lulusan dari MA NU Banat sangat berkompetensi sekali.
Bagaimana upaya untuk meningkatkan mutu manajemen SDM Madrasah?	Untuk peningkatan mutu kami melakukan beberapa cara seperti peningkatan motivasi dengan mendatangkan motivator,



	memberikan pelatihan-pelatihan atau workshop sebagai ajang peningkatan dan pengembangan ilmu pengetahuan.
Bagaimana perencanaan yang dilakukan pihak madrasah dalam merencanakan perekrutan SDM?	Perencanaan dilakukan dengan Ibu kepala membuat sebuah tim yang salah satu anggotanya adalah saya sendiri, kemudian melihat keadaan di lapangan apakah memungkinkan untuk menambah tenaga pendidik ataukah tidak, jika iya maka tim yang telah dibentuk tadi melakukan rapat khusus terkait perekrutan tenaga pendidik baru.
Bagaimana proses perekrutan dan seleksi sebagai pendidik dan tenaga kependidikan?	Untuk masalah perekrutan semua senternya adalah yayasan, akan tetapi semuanya tergantung kebutuhan perjenjang, ketika kami membutuhkan tambahan pendidik maka kami melaporkan kepada yayasan yang kemudian dari yayasan menyetujui untuk membuka lowongan pendidik atau tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan yang kita inginkan. Kemudian untuk seleksinya kami melakukan tes administrasi terlebih dahulu dengan syarat-syarat yang telah ditentukan terutama harus dari warga NU, akan tetapi untuk akademisnya kami tidak mematok kriteria yang terpenting bisa memenuhi standart yang dibutuhkan oleh BPPMNU. Kemudian kami melakukan tes tertulis terkait kependidikan, penyusunan RPP dan microteaching serta dilanjut dengan tes wawancara.
Apakah semua pendidik dimintai pertimbangan dalam proses perekrutan dan seleksi?	Untuk pertimbangan hanya dari tim khusus yang telah dibentuk oleh Ibu kepala yang terdiri mantan kepala yang telah berpengalaman, ibu kepala sendiri, saya sebagai wakil kurikulum, dan biasanya dengan ka.Tu juga kemudian disetujui oleh kebijakan BPPMNU.

	<p>Akan tetapi kami memang punya spesifikasi yang kami butuhkan dan sesuai background kualifikasi yang disyaratkan dan mempunyai faktor penunjang skill sehingga kami bisa menempatkan pada bidang lain juga.</p>
<p>Bagaimana sistem orientasi pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkat mutu sumber daya manusia sehingga merembet ke mutu output?</p>	<p>Proses orientasi yang diberikan pada pendidikan atau tenaga kependidikan baru biasanya didampingi salah satu dari guru di MA NU Banat Kudus yang diantaranya meliputi hal-hal mengenai organisasi, siapa saja yang ada didalamnya baik pengurus mulai dari kepala sekolah sampai staf-staf yang ada didalamnya. Selain itu untuk informasi tentang berbagai peraturan undang-undang, bisyaroh, jam kerja, cuti, tindakan-tindakan disiplin dan lain sebagainya dikenalkan secara bertahap.</p>
<p>Bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan SDM di MA NU Banat?</p>	<p>Pelatihan dan pengembangannya salah satu dengan diklat atau workshop penyusunan modul mata pelajaran, untuk saat ini kami fokus pada materi UN dan UAMBN. Modul tersebut kami kemas dan kami susun sesuai dengan tuntunan kanwil dan kurikulum kemenag jawa tengah dan LPMP Jawa tengah serta kami dibantu dan diberikan pengarahan oleh dosen UNNES. Sehingga pada akhirnya guru-guru kami terbiasa untuk membuat karya buku berupa modul dan akhirnya bisa di publikasikan dikhalayak umum. Sedangkan untuk materi dan mata pelajaran lain juga dipersilahkan akan tetapi tidak ditargetkan harus jadi dan harus dipublikasikan. Selain pelatihan tersebut, kami juga selalu mengikutsertakan pendidik untuk mengikuti pelatihan-pelatihan lain dari pihak luar seperti pelatihan pengembangan kompetensi USN atau pelatihan-pelatihan lain dari Kemenag seperti penekanan terhadap</p>

	Kurtilas. Yang materi tersebut diisi langsung oleh jendral kementerian agama atau narasumber terkait dengan materi yang diberikan.
Bagaimana langkah-langkah yang dilakukan pihak madrasah dalam mengembangkan SDM di MA NU Banat?	Setiap tahunnya kami mempunyai program-program khusus sesuai dengan job description. Kalau dalam sistem ISO kami menargetkan setahun maksimal dua kali untuk melakukan pelatihan atau workshop. Seperti semester ganjil kemaren kami membekali dengan pelatihan penyusunan soal khot dengan maksud meningkatkan kompetensi pendidik kami supaya ketika diujikan untuk bisa menyusun soal-soal berbasis Ujian Nasional mampu memahami teknik, cara, kategori penyusunannya dan lain sebagainya.
Adakah program khusus dalam mengembangkan SDM di MA NU Banat terutama untuk pendidik? Jika ada, bentuk programnya seperti apakah itu?	Karena di MA Banat ini tidak diijinkan ada LKS, maka setiap pendidik harus membuat modul pembuatan sendiri. Tapi ketika terpaksa tidak ada modul maka harus menggunakan buku paket yang telah disediakan oleh madrasah dari terbitan kemenag dan erlangga yang telah disiapkan di perpustakaan.
Bagaimana sistem penilaian kinerja untuk SDM di MA NU Banat?	Untuk penilaian kinerja guru kami mempunyai supervisi yang dilakukan sendiri oleh kepala madrasah. Entah itu setiap persemester atau tergantung kebutuhan madrasah. Pelaksanaanya kepala madrasah memberikan surat supervisi untuk pendidik terkait jadwal dan pelaksanaan kelas kemudian supervisi dilaksanakan dengan cara ditunggu didalam atau diluar kelas atau dengan cara lain.
Dilakukan oleh siapa saja dalam proses penilaian untuk SDM di MA NU Banat?	Kalau di MA NU Banat Kudus, semua penilaian atau supervisor hanya dilakukan oleh kepala madrasah.
Apakah terdapat kompensasi dalam proses penilaian kinerja SDM di MA	Kompensasi disini terkait gaji, upah, dan insentif, gaji disini diberikan

<p>NU Banat?</p>	<p>secara periodik bagi pendidik dan tenaga kependidikan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, upah atau balas jasa diberikan kepada pekerja harian, atau ketika terdapat pendidik dan tenaga kependidikan melakukan dinas luar seperti MGMP dan lain sebagainya. Sedangkan insentif yaitu pengganti balas jasa yang diberikan pada pendidik dan tenaga kependidikan pada setiap bulannya.</p>
<p>Apakah ada sistem pemberhentian SDM di MA NU Banat? Jika ada bagaimana prosesnya dan dengan alasan kenapa?</p>	<p>Pemberhentian yang terjadi di MA NU Banat biasanya untuk guru yang sudah pensiun, karena dengan usia lanjut, akibatnya produktivitas kerja menjadi rendah, dan usia pensiun ini sudah ditentukan dari BPPMNU yaitu pada usia 60 tahun. Kalau selain pensiun pemberhentian itu umumnya dalam pendidikan utamanya di madrasah kami tidak pernah terjadi, kecuali kalau ada kesalahan yang cukup besar atau terlibat dalam kasus pidana.</p>
<p>Usaha apa saja yang dilakukan dalam MSDM untuk meningkatkan mutu output?</p>	<p>Salah satunya usaha kami yaitu mendatangkan trainer motivator untuk membuka wacana anak dan menambah semangat belajar anak, kemudian kami juga memberikan bimbingan belajar yang bekerjasama dengan GO, dan kami juga sudah melakukan pemadatan belajar mulai semester gasal.</p> <p>Selain itu kami juga mendatangkan para alumni dan kemudian kami membuat forum yang kami sebut pasca belajar yang materinya menyiapkan dan membekali hal-hal terkait dengan kewanitaannya, yang meliputi pembelajaran ghorib tajwid, pengelolaan TPQ, kecantikan, kesehatan ibu dan anak yang kami bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang sudah berkompeten. Jadi mereka mempunyai skill dan</p>

	intinya kami tidak memberikan mereka dengan tangan kosong. Kalau akademisi memang iya karena memang mereka belajar tapi kalau keterampilan seperti ini memang butuh pembiasaan sehingga mereka benar-benar siap untuk terjun di masyarakat.
Apakah terdapat hambatan dalam melaksanakan MSDM untuk meningkatkan mutu output?	Anak akan kembali ke kultur anak, bagaimanapun sebaik-baiknya kami dari madrasah sudah berikhtiar terus akan tetapi semuanya kembali ke anak
Upaya apa saja yang dilakukan dalam meminimalisir hambatan tersebut?	Kami selalu mengadakan training motivator kepada anak supaya anak-anak dapat terus bersemangat dalam belajar kemudian kami juga melakukan pembelajaran praktik outdoor sehingga anak-anak tidak akan cepat jenuh dan bosan.
Saran untuk madrasah dalam proses pengembangan sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) di MA NU Banat sehingga memberikan dampak yang besar terhadap mutu output?	Untuk proses evaluasi hendaknya perlu adanya kesinambungan porsi antara perjalanan dan pelaksanaan program kerja dengan pelaksana program. Hal ini dalam rangka menjaga dan memelihara kedisiplinan, motivasi dan prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat Kudus.

3. Responden III : Kepala Tata Usaha  
 Nama : Ibu Noor Amaliyah

Peneliti	Narasumber
Bagaimana keadaan pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?	Untuk saat ini, jumlah pendidik dan tenaga kependidikan adalah 80. Untuk pendidik berjumlah 61 sedangkan tenaga kependidikan berjumlah 19.
Bagaimana manajemen sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di MA NU	Pengelolaan sumber daya manusia berjalan sangat baik sekali, hal ini terlihat dari sasaran mutu yang diraih

Banat?	oleh MA NU Banat Kudus yaitu mendapatkan predikat terakreditasi A dengan score 98 serta menjadi madrasah terbaik III tingkat provinsi jawa tengah dalam lomba sekolah sehat (LSS) tingkat MA/SMA/SMK, juga memperoleh sertifikat internasional SMM ISO 9001:2008 dari DAS Certification.
Bagaimana keadaan peserta didik di MA NU Banat? Bagaimana mutu output (lulusan) di MA NU Banat?	Untuk peserta didik sampai tahun ini yaitu; kelas X berjumlah 359 peserta didik, kelas XI berjumlah 360 peserta didik, dan kelas XII berjumlah 355 peserta didik yang kemudian dijumlah totalnya menjadi 1074 peserta didik.
Apa keterkaitan MSDM terhadap mutu output di MA NU Banat?	Sangat terkait sekali ya, karena dari pengelolaan sumber daya manusia yang sangat baik maka akan menghasilkan mutu pendidikan yang baik yang merambat kepada anak didik yang berprestasi baik selama sekolah ataupun ketika sudah lulus dengan diterimanya di perguruan tinggi ternama di Indonesia baik Negeri maupun swasta serta dapat diterima dengan baik dikalangan masyarakat.
Bagaimana langkah-langkah dalam MSDM untuk meningkatkan mutu output di MA NU Banat?	Langkahnya yaitu kita tetap berpegang teguh pada landasan sesepuh dan direktur pendidikan pada madrasah untuk setiap tugas yang akan kita lakukan khususnya peningkatan mutu output, yaitu prestasi = potensi x ikhtiyar. Kemudian dengan melaksanakan beberapa kegiatan misanya istighosah dan do'a rutin sesuai jadwal, melaksanakan kegiatan pembelajaran yang terprogram dan terevaluasi, melaksanakan kegiatan training of trainer, dan pemadatan materi ujian nasional untuk kelas XII.
Seberapa besar pengaruh MSDM terhadap mutu output di MA NU	Pengaruhnya sangat besar sekali, karena jika suatu organisasi tidak ada

Banat?	sistem manajemennya maka semua kegiatan tidak akan terlaksana dengan baik dan tujuan serta target tidak akan tercapai.
Bagaimana proses perencanaan SDM yang sudah berlaku di MA NU Banat?	Perencanaan dilakukan dengan Ibu kepala membuat sebuah tim yang salah satu anggotanya adalah saya sendiri, kemudian melihat keadaan di lapangan apakah memungkinkan untuk menambah tenaga pendidik ataukah tidak, jika iya maka tim yang telah dibentuk tadi melakukan rapat khusus terkait perekrutem tenaga pendidik baru.
Dalam perencanaan, apakah kepala tata usaha dilibatkan atau tidak?	Hal ini tergantung kondisi, ketika perekruten tenaga kependidikan maka saya terlibat, akan tetapi jika itu rekrutmen tenaga pendidik maka saya hanya membantu dalam menyiapkan segala administrasinya.
Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi SDM yang sudah berlaku di MA NU Banat?	Kriteria prestasi akademik dan non akademik juga merupakan standar yang berlaku bagi semua pelamar baik pelamar umum maupun pelamar yang masih mempunyai hubungan kekerabatan dengan pihak kepala madrasah, bahkan dinas pendidikan. Karena kami memang mencari pendidik atau tenaga kependidikan yang benar-benar sesuai keahliannya serta lebih diutamakan kelulusan Strata 2 (S2) serta dari warga kita sendiri yaitu Nahdlatul Ulama <sup>7</sup>
Dalam proses rekrutmen dan seleksi SDM, apakah kepala tata usaha dilibatkan atau tidak?	Untuk proses ini sepenuhnya berada dalam wewenang kepala madrasah yang dibantu oleh waka kurikulum dan disetujui oleh pengurus yayasan. Saya tidak terlibat sama sekali.
Bagaimana proses pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat?	Untuk proses pengembangan kami selalu bekerjasama dengan pihak-pihak terkait seperti trainer motivator dan peatihan lainnya yang diadakan secara rutin setiap semester. Selain itu pengembangan juga dilakukan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan dengan lanjut studi

	strata 2 (S2) yang bekerjasama dengan IAIN Kudus dan UNISNU Jepara sebagai ajang peningkatan kualitas ilmu pengetahuan sehingga dapat mencetak peserta didik yang unggul dan berprestasi sesuai dengan visi misi madrasah.
Adakah program khusus dalam mengembangkan SDM di MA NU Banat terutama untuk tenaga kependidikan? Jika ada, bentuk programnya seperti apakah itu?	Kalau untuk tenaga kependidikan pengembangannya yaitu dalam penataan seluruh administrasi karena pada setiap tahunnya kita lakukan audit eksternal ISO. Jadi semua file harus terstruktur dengan rapi.
Apakah ada manajemen tersendiri untuk tenaga kependidikan?	Ada tapi ya hanya melalui media sosial group whatsapp sebagai ajang komunikasi bersama dalam melaksanakan tugas sehari-hari, kalau untuk manajemen khusus tidak ada.
Bagaimana proses penilaian kinerja untuk tenaga kependidikan?	Untuk proses penilaian sepenuhnya dilakukan oleh kepala madrasah. Kemudian diakhir proses penilaian terdapat semacam hadiah untuk tenaga kependidikan berprestasi atau dengan dedikasi tinggi yang telah diberikan ke madrasah.
Apakah kepala tata usaha dilibatkan dalam penilaian kinerja tenaga kependidikan?	Tidak, karena saya juga harus mengikuti proses penilaian.
Apakah terdapat kompensasi dalam proses penilaian kinerja SDM terutama tenaga kependidikan?	Pendidik atau tenaga kependidikan selain mendapat gaji atau honor bulanan juga ada yang mendapatkan tunjangan struktural, mengajar ekstrakurikuler, tunjangan akhir tahun pelajaran, THR dan gaji ke 13. Selain itu juga bagi GTT dan PTT ada yang mendapatkan tunjangan dari pemerintah pusat, provinsi ataupun kabupaten.
Bagaimana proses pemberhentian kinerja SDM di MA NU Banat?	Untuk prosesnya semuanya berada di wewenang pengurus yayasan, kami sebagai tenaga kependidikan hanya melanjutkan untuk pembuatan surat pemberhentian saja,
Selama ini apakah sudah ada pemberhentian SDM? Jika ada	Kalau pemberhentian selama ini mungkin karena faktor usia yaa,



dengan alasan kenapa?	karena memang batas usia kerja di MA NU Banat adalah 60 tahun. Maka ketika sudah mencapai angka itu mau tidak mau memang BPPMNU mengeluarkan surat pemberhentian.
Bagaimana madrasah melakukan evaluasi terhadap kualitas pendidik dan tenaga kependidikan?	Kalau untuk evaluasi yang pendidik saya kurang faham yaa, karena itu kebijakan kepala. Tapi kalau mungkin evaluasi tenaga kependidikan biasanya melalui saya sebagai kepala bagian tata usaha,
Hambatan-hambatan apa saja yang telah dilalui dalam mengembangkan SDM?	Kalau untuk hambatan terbesarnya adalah mungkin dari faktor diri sendiri ya, karena memang jadwal kegiatan yang sangat padat menjadikan banyak waktu pendidik dan tenaga kependidikan tersita di madrasah, sehingga menjadikan malas dan jenuh. Kemudian tingginya tuntutan profesi, jumlah mata pelajaran yang sangat banyak dibanding sekolah lain sehingga menyita banyak waktu dan tenaga, terbatasnya pelatihan dan pengembangan pada setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta kesibukan pekerjaan masing-masing.
Apakah hambatan tersebut sangat mempengaruhi mutu output?	Kalau mempengaruhi iya pasti tapi tidak begitu besar juga pengaruhnya.
Dari hambatan tersebut, upaya apa saja yang dilakukan dalam meminimalisirnya?	Untuk meminimaisir kita biasanya adakan jalan-jalan refreshing bersama sekedar melepaskan penat dan stress dengan banyaknya pekerjaan yang harus terselesaikan.
Apa saran untuk madrasah dalam mengembangkan MSDM pendidik dan tenaga kependidikan sehingga mutu output benar-benar berkualitas?	Untuk peningkatan mutu output pendidikan hendaknya ditingkatkan lagi pengelolaan sumber daya manusia baik pendidik maupun tenaga kependidikan karena inilah letak perbedaan antara sekolah umum dan madrasah, dan inilah yang menjadi kunci pokok masyarakat memilih belajar di MA karena selain banyak pelajaran Agama juga kualitas pendidik dan tenaga

	<p>kependidikan yang lebih baik dibanding sekolah umum.</p> <p>Untuk proses evaluasi hendaknya perlu adanya kesinambungan porsi antara perjalanan dan pelaksanaan program kerja dengan pelaksana program. Hal ini dalam rangka menjaga dan memelihara kedisiplinan, motivasi dan prestasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan di MA NU Banat Kudus.</p>
--	--

## Lampiran 5, Dokumentasi



Gedung MA NU Banat Kudus



Wawancara Dengan Kepala Sekolah MA NU Banat Kudus Ibu Hj. Dra., Sri Rohana