

NGAISAH



# PERAN MANAJERIAL

## KEPALA MADRASAH

DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS PENDIDIKAN



Editor  
Siti Fatimah  
Benny Kurniawan

# **PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN**

Penulis  
Ngaisah

Editor  
Siti Fatimah  
Benny Kurniawan



2023

---

# **PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN**

v + 147 hlm.; 14 x 20 cm

---

**ISBN: 978-623-09-2171-1**

**Penulis** : Ngaisah  
**Editor** : Siti Fatimah & Benny Kurniawan  
**Tata Letak** : FidyA Arie Pratama  
**Desain Sampul** : Farhan Saefullah  
**Cetakan 1** : Februari 2023

Copyright © 2023 by Penerbit PT Arr rad Pratama  
Bekerja Sama dengan IAINU Kebumen Press  
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau  
seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik  
maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau  
dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari  
Penulis dan Penerbit.

## **Isi di luar tanggung jawab percetakan**

Penerbit PT Arr Rad Pratama  
Anggota IKAPI  
Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia 45151  
Cirebon Telp. 085724676697  
e-mail: ptarradpratama@gmail.com  
Web : <https://arradpratama.com/>

## **KATA PENGANTAR**

Buku ini dilatarbelakangi tentang pentingnya peran pemimpin/kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer merupakan factor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya madrasah dalam mencapai tujuannya.

Buku ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan orang lain. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen, khususnya kepada Dr. Sulis Rokhmawanto MSI, Dr. Muhyidin, M.Pd.I., dan Dr. Imam Satibi, M.Pd.I., serta keluarga penulis. Tak lupa disampaikan terimakasih juga kepada penerbit yang telah membantu proses penerbitannya.

Akhirnya, buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif tetap penulis nantikan untuk perbaikan dan kemajuan kedepan. Semoga buku ini bermanfaat..

Kebumen, Februari 2023

Ngaisah

## DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB I POTRET PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN	1
BAB II KONSEP KEPALA MADRASAH	9
BAB III TUGAS DAN FUNGSI KEPALA MADRASAH	20
BAB IV PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH	24
A. <i>Interpersonal Role</i> (Peran Interpersonal / Antar Pribadi)	29
B. <i>Informational Role</i> (Peran Pemrosesan Informasi)	32
C. <i>Decisional Role</i> (Peran Pengambilan keputusan)	34
D. <i>Disturbance Handler</i> (Peran sebagai Penangan Gangguan/Kekacauan)	35
E. <i>Resource Allocator</i> (Peran sebagai Pengalokasi Sumber Daya)	36
F. <i>Negotiator</i> (Peran sebagai Perunding/Negosiator)	37
BAB V KUALITAS/ MUTU PENDIDIKAN	39
BAB VI STUDI KASUS PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH ALYIAH NEGERI 3 KEBUMEN	43
A. Sejarah Singkat MAN 3 Kebumen	43

B. Deskripsi Hasil Studi Kasus	82
1. Peran Interpersonal (Antar Pribadi) Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Kebumen	82
2. Peran Pemrosesan Informasi ( <i>Informational Role</i> /Peranan Informasional)	94
3. Peran Pembuat Keputusan ( <i>Decisional Role</i> )	97
C. Pembahasan Hasil Studi Kasus	113
1. Peran Antar Pribadi (Interpersonal Role) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen	115
2. Peran Informasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen	122
3. Peran Decisional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen	128
BAB VII PENUTUP	137
DAFTAR PUSTAKA	141
PROFIL PENULIS	148



# BAB I

## POTRET PERAN KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, “*formal leader*”, atau “*status leader*”. Kedudukannya sebagai “*status leader*” bisa meningkat pula menjadi “*functional leader*”, atau “*operational leader*”, tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada madrasah yang telah diserahkan pertanggungjawaban kepadanya itu.

Lembaga pendidikan yang merupakan tempat untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas, tidak lepas dari usaha-usaha kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, pegawai administrasi, orang tua siswa, masyarakat dan komite madrasah (*Stakeholders*). Dalam hal ini yang mempunyai peran dalam membawa madrasah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas adalah pemimpinnya, yang dimaksud pemimpin disini adalah kepala madrasah.

Kepala sekolah/madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal ini dikarenakan, di tangan pemimpin

yang merupakan 'nahkoda' dalam lembaga yang dipimpinnya akan terjadi perubahan-perubahan menuju standar mutu yang diharapkan. Peran yang tepat dan fungsi yang sesuai harus dijalankan oleh seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang kepala sekolah dituntut untuk memahami peran apa yang harus dijalankannya, baik dalam menjalankan perannya sebagai pemroses informasi, peran dalam pengambilan keputusan ataupun peran antar personal. Dengan mengetahui dan menjalankan dengan benar peran kepemimpinan tersebut, maka kepala sekolah akan mampu memimpin lembaga yang dipimpinnya dengan baik.

Selain itu, kepala madrasah harus mempunyai ghirrah perjuangan sebagai agent of change dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang dipimpinnya menuju standar mutu yang ditetapkan. Hal itu dapat dilakukan dengan langkah antara lain: perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran lembaga, pengambilan keputusan, analisis SWOT, penyusunan program peningkatan mutu, keterbukaan, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, kemandirian dan akuntabilitas, dan perubahan menuju sadar mutu.

Pada sebuah madrasah, Kepala madrasah adalah bapak sekaligus sebagai ibu bagi semua guru yang bertugas di madrasah tersebut. Hal ini memberikan konsekuensi yang logis bahwa seorang Kepala madrasah haruslah mempunyai tingkat kemampuan lebih. Sehingga dapat mengontribusi segala kebutuhan guru-guru yang bersifat

psikis dan bahkan terkadang bersifat fisik. Kondisi ini memaksa Kepala madrasah untuk dapat memosisikan diri sebagaimana yang diinginkan anak buahnya. Meskipun kepala sekolah sendiri sebenarnya seorang manusia, yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan, sehingga sangat naif jika tuntutan tersebut bersifat harus. Hal ini berkaitan dengan posisinya sebagai pemimpin madrasah dan manajer dari organisasi madrasah. Sehingga peningkatan kemampuan tersebut sebenarnya hanyalah sebagai upaya untuk melengkapi diri agar dapat melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Kewajiban dan tugas Kepala madrasah merupakan konsekuensi yang sangat berat serta penuh tanggungjawab. Karena itu, jika tidak memiliki kemampuan untuk memimpin dan mengelola organisasi madrasah, maka visi dan misi madrasah tidak mungkin tercapai secara maksimal.

Kualitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Sebab kepemimpinan yang sukses itu mampu mengelola lembaga yang dipimpin, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup membawa lembaga yang dipimpin pada tujuan yang ditetapkan. Sehubungan dengan itu maka pemimpin merupakan kunci sukses bagi organisasi.

Kualitas dan perilaku kepala madrasah hendaknya mencakup hal-hal berikut: 1). Visi yang kuat tentang masa depan madrasah dan dorongan terhadap semua staf atau

karyawan untuk berkarya menuju perwujudan visi tersebut. 2). Harapan yang tinggi terhadap prestasi peserta didik dan kinerja staf. 3). Pengamatan terhadap guru di kelas dan pemberian balikan positif dan konstruktif dalam rangka pemecahan masalah dan peningkatan pembelajaran. 4). Dorongan untuk memanfaatkan waktu pembelajaran secara efisien dan merancang prosedur untuk mengurangi kekacauan. 5). Pemanfaatan sumber-sumber material dan personil secara kreatif. 6). Pemantauan terhadap prestasi peserta didik secara individual dan kolektif dan memanfaatkan informasi untuk membimbing perencanaan instruksional.

Kepemimpinan Kepala madrasah adalah salah satu perwujudan kepemimpinan nasional, yaitu kepemimpinan Pancasila, satu potensi atau kekuatan yang mampu memberdayakan segala daya sumber masyarakat dan lingkungan yang dijiwai oleh sila-sila Pancasila mencapai tujuan nasional, dalam situasi tertentu. Di Indonesia sekolah harus dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya untuk mewujudkan tujuan nasional yang tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional beserta penjelasannya Bab II Pasal 3 yang berbunyi:

Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman

dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan pada tingkat madrasah memiliki peranan yang cukup besar dalam mengembangkan kualitas lembaga pendidikan di madrasah yang menjadi tanggungjawabnya. Tumbuh kembangnya semangat kerja guru dan karyawan tergantung pada kinerja kepala madrasah, komunikasi antar pribadi kepala madrasah, serta kemampuan dalam memimpin madrasah.

Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif akan dapat bekerja sesuai dengan konteksnya, yaitu mampu memberikan visi, menciptakan gambaran yang besar, menetapkan tujuan yang jelas dan disetujui bersama, serta memonitor dan menganalisis prestasi serta mampu mengembangkan prestasi para pengikut, yaitu dengan memberikan pengarahan dan panduan, melatih dan membimbing serta memberikan umpan balik. Dengan ditingkatkannya kualitas pendidikan diharapkan guru serta karyawan akan lebih mampu menjadi tenaga kependidikan yang dapat mengemban tugasnya dengan baik. Pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik akan disertai dengan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai akan mendorong kemajuan setiap usaha, yang pada gilirannya akan meningkatkan pendapatan baik perorangan, kelompok, maupun Nasional. Peran setiap variabel terhadap tingkat

serta naik turunnya produktivitas tidak tetap, melainkan dinamis.

Kepala madrasah sebagai manajer sudah saatnya mengoptimalkan mutu kegiatan pembelajaran untuk memenuhi harapan pelanggan pendidikan, madrasah berfungsi membina sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif, sehingga kelulusannya memenuhi kebutuhan masyarakat, baik pasar tenaga kerja sektor formal maupun sektor informal. Dengan demikian pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (Pendidik) serta Eksternal (Peserta didik, orang tua dan masyarakat).

Betapa pentingnya peran dan strategi kepala madrasah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Hal ini sinergi dengan kemajuan yang akan diperoleh oleh madrasah apabila dipimpin oleh pemimpin yang tepat. Fakta membuktikan bahwa di tangan seorang pemimpin yang hebat, madrasah biasa bisa menjadi madrasah berkualitas dalam waktu yang singkat. Pemimpin yang berkualitas mampu menciptakan terobosan-terobosan atau inovasi sehingga madrasah yang dipimpinnya terus berkembang menuju puncak tujuannya. Seorang pemimpin yang hebat juga mampu memompa semangat kerja orang yang dipimpinnya, sehingga tiada tekanan tetapi bekerja

dengan suka rela sehingga bisa diperoleh hasil yang maksimal.

Oleh karena itu lokasi yang dijadikan Studi Kasus adalah MAN 3 Kebumen yang berada di kecamatan Kutowinangun kabupaten Kebumen. Madrasah ini dijadikan Studi Kasus karena penulis sangat tertarik untuk mengetahui bagaimana Peran manajerial Kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan di madrasah tersebut. Khususnya dibawah kepemimpinan Bapak Ahmad Sultoni, S.Pd.I, M.Pd. MAN 3 Kebumen berupaya secara terus menerus untuk meningkatkan mutu tamatan atau calon tenaga kerja yang mempunyai pribadi Relegius, cerdas, mandiri, dan peduli lingkungan di era global. Karena di madrasah ini dari tahun ketahun selalu menunjukkan kualitasnya.

Data awal Studi Kasus menunjukkan bahwa berbagai prestasi telah diraih oleh peserta didik madrasah ini. Pada tahun ajaran 2020/2021 mewakili kabupaten Kebumen untuk maju KSM di tingkat propinsi, dan juga meraih juara I MTQ tingkat SMA se eks Karesidenan Kedu. Di pertengahan Januari tahun 2022 peserta didik di MAN 3 Kebumen berhasil mempersembahkan 32 medali olimpiade mapel (9 emas, 8 perak, dan 15 perunggu), pada event DIVYA COMPETITION 3.0 pada tanggal 14-16 Januari 2022 dan News Generation Olympiade IV di tanggal 16 Januari 2022 . Di ajang Olimpiade Agama Islam Nasional tanggal 28-29 Januari 2022 yang diselenggarakan Indonesian

Modern Quiz, peserta didik MAN 3 Kebumen berhasil meraih 18 medali (11 perak, dan 7 perunggu).

Selain itu di madrasah ini hasil belajarnya menunjukkan nilai yang maksimal baik dari akademik dan juga ketrampilan, di madrasah ini selain mengunggulkan nilai akademik di sini juga mengutamakan nilai ketrampilan serta keagamaan (yakni dengan diadakannya asrama putri “Al-Ma’unah”) hal itulah yang menjadi prioritas utama di madrasah ini. Diharapkan lagi setelah lulus dari madrasah tersebut peserta didik diharapkan dapat memberikan contoh atau teladan yang baik bagi madrasah atau sekolah lain.

Persoalan tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan mencakup, Bagaimana peran antarpribadi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, bagaimana peran pemrosesan informasi kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dan bagaimana peran pengambilan keputusan kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

## **BAB II**

# **KONSEP KEPALA MADRASAH**

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Madrasah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu lembaga, sedangkan Istilah “madrasah” telah dikenal oleh masyarakat muslim sejak masa kejayaan Islam klasik. Dilihat dari segi bahasa, madrasah merupakan isim makan (nama tempat) berasal dari kata darasa yang berarti tempat orang belajar. Dengan demikian madrasah dipahami sebagai tempat atau lembaga pendidikan Islam.

Madrasah merupakan realitas pendidikan yang menampung aspirasi sosial budaya dan agama penduduk muslim Indonesia yang secara kultural berakar kuat pada kelompok masyarakat santri. Pilihan masyarakat untuk memberikan pendidikan kepada anaknya melalui madrasah berbeda-beda. Akan tetapi secara umum dan kolektif, motif-motif tersebut mencerminkan komitmen keagamaan yang kuat.

Di Indonesia, peraturan Menteri Agama RI No. 1/1946 dan No.7/1950 memformulasikan madrasah sebagai berikut yaitu tempat pendidikan yang diatur sebagai sekolah dan membuat pendidikan dan ilmu pengetahuan agama Islam menjadi pokok pengajaran. Sedangkan menurut SKB (Surat Keputusan Bersama) Tiga Menteri 1975, Madrasah diartikan sebagai lembaga

pendidikan yang menjadikan mata pelajaran pendidikan agama Islam sebagai mata pelajaran dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30%, di samping mata pelajaran umum.

Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana menjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu madrasah. Beberapa diantara kepala madrasah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para peserta didik. Kepala madrasah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi madrasah mereka.

Kepala madrasah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan- pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan- persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia

pangkat dan integritas. Oleh karena itu kepala madrasah pada hakikatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku.

Berkaitan dengan kepala madrasah sebagai orang pilihan yang bertugas dalam meningkatkan kualitas/mutu pendidikan termaktub dalam Al-Qur'an Surat As-Sajdah ayat 24 sebagai berikut :

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ إِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya :

“Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.

Kepala Sekolah/madrasah memiliki peran strategis untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah/sekolah yang dipimpinnya yang diawali dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasinya. Nurkolis mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai “figur kunci dalam mendorong kemajuan sekolah serta memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan programnya” Sedangkan Rohiat mengatakan bahwa “kepala sekolah mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Dan menurut Lunenberg dan Orstein dalam buku Manajemen

Pendidikan Berbasis Sekolah bahwa “kepala sekolah merupakan kunci dalam membentuk kultur sekolah”.

Berdasarkan tiga pendapat di atas dapat di pahami bahwa kepemimpinan kepala madrasah/sekolah merupakan faktor utama, dan tokoh kunci dalam membentuk kultur sekolah/madrasah, mewujudkan keberhasilan siswa dengan berbagai prestasinya guna mencapai tujuan sekolah, karena itu sangat dituntut kemampuan manajerial kepala sekolah/madrasah untuk mengatur dan mengelola semua sumber daya yang ada demi meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah/sekolah yang menjadi tanggungjawabnya.

Seorang kepala madrasah harus berjiwa nasional dan memiliki falsafah hidup yang sesuai dengan falsafah dan dasar negara kita. Jika kita simpulkan apa yang telah diuraikan diatas, maka syarat seorang kepala madrasah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan / peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di madrasah yang sejenis dengan madrasah yang dipimpinnya.
3. Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sifat- sifat kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
4. Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas, terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan

pekerjaan yang diperlukan bagi madrasah yang dipimpinnya.

5. Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan madrasahya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007, tentang standar Kepala Sekolah/madrasah, bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang berlaku nasional salah satunya standar kompetensi manajerial. Standar tersebut terdiri atas:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan madrasah/ sekolah

dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Kepala madrasah atau kepala sekolah sebagai manager pendidikan yang berada di madrasah atau sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan dan atau membawa madrasah yang dipimpinnya memperoleh kualitas pembelajaran yang baik dan tetap menjaga eksistensi lembaga pendidikan di lingkungan sekitarnya. Keadaan tersebut dapat diwujudkan dengan baik, apabila kepala madrasah mampu memerankan peranannya secara maksimal dan relevan dengan kondisi dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kepala sekolah/madrasah menempati posisi puncak dan memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan. Dia berperan sebagai seorang manajer dan sebagai seorang pemimpin. Kedua peran ini bersatu dan melekat pada jabatan Kepala sekolah/ Kepala Madrasah. Kepala sekolah/ madrasah dalam organisasi harus memiliki kompetensi manajerial yang handal. Karena dengan kompetensi manajerial tersebut dia dituntut agar dia mampu berperan sebagai manajer. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah sebagai manajer dapat dilihat sebagai suatu kekuatan sekaligus sebagai stabilisator. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer perlu berfikir sistemik, karena dihadapkan pada permasalahan yang kompleks yang terjadi di sekolah atau di madrasah yang

dipimpinnya, seperti Guru, karyawan, siswa, orang tua siswa/wali, dan komite serta masyarakat dan juga seluruh potensi sumber daya sarana dan prasarana yang ada.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dan kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. 1) Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. 2) Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati. 3) Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Dalam hal ini kepala sekolah harus berlandaskan pada asas-asas sebagai berikut:

- a. Asas tujuan, bertolak dari anggapan bahwa kebutuhan tenaga kependidikan akan harga dirinya

mungkin dicapai dengan turut menyumbang pada suatu tujuan yang lebih tinggi.

- b. Asas keunggulan, bertolak dari anggapan bahwa setiap tenaga pendidikan memerlukan kenyamanan serta harus memperoleh kepuasan dan memperoleh penghargaan pribadi.
- c. Asas mufakat, dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menghimpun gagasan bersama serta membangkitkan tenaga kependidikan untuk berpikir kreatif dan melaksanakan tugasnya.
- d. Asas kesatuan, dalam hal ini kepala sekolah harus menyadari bahwa tenaga kependidikan tidak ingin dipisahkan dari tanggung jawabnya.
- e. Asas persatuan, kepala sekolah harus mendorong para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi sekolah.
- f. Asas empirisme, kepala sekolah harus mampu bertindak berdasarkan atas nilai dan angka-angka yang menunjukkan prestasi tenaga kependidikan, karena data yang memuat semua komponen sekolah memegang peranan yang sangat penting.
- g. Asas keakraban, kepala sekolah harus berupaya menjaga keakraban dengan para tenaga kependidikan, agar tugass-tugas dapat dilaksanakan dengan lancar.

- h. Asas integritas, kepala sekolah harus memandang bahwa peran kepemimpinannya merupakan suatu komponen kekuasaan untuk menciptakan dan memobilisasi energi seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

Menurut Rohimat, (2008) Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer pada dasarnya harus memiliki kemampuan dalam pengelolaan kurikulum, kesiswaan, personil, sarana dan prasarana, keuangan, hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat, serta layanan khusus.

Peranan kepala sekolah sebagai manajer menurut Stoner dan Freeman yang dikutip Husaini Usman akan muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status dan kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan, yaitu sebagai interpersonal, informasional dan pengambilan keputusan.

Dalam Buku Kerja Kepala Sekolah, menyebutkan bahwa kegiatan manajerial yang harus dilakukan oleh kepala sekolah meliputi: membuat perencanaan sekolah, rencana kerja sekolah (RKS), rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), menyusun pedoman dan jadwal kegiatan sekolah, serta struktur organisasi sekolah, mengelola pendidik dan tenaga kependidikan, mengelola

siswa, mengelola sarana-prasarana sekolah, mengelola pembiayaan sekolah, melakukan evaluasi sekolah.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya madrasah/sekolah dan seluruh potensi yang ada, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah/madrasah secara efektif dan efisien.

Allah SWT. berfirman dalam Al-Qur'an (QS. Shad ayat 26):

يٰۤاٰدٰوُدْ اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ  
شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya:

“Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah Keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, Karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.

# BAB III

## TUGAS DAN FUNGSI KEPALA MADRASAH

Kepala Madrasah/Sekolah sebagai individu merupakan komponen madrasah/sekolah yang paling utama di madrasah/sekolah berfungsi menjadi pemimpin (top manager) dalam menentukan sukses dan gagalnya suatu organisasi sekolah/madrasah. Sebagai seorang pemimpin yang sukses dapat dipastikan memiliki kemampuan mengelola organisasinya dan mampu mengantisipasi perubahan yang secara tiba-tiba, juga dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, serta sanggup membawa organisasinya kepada sasaran dalam jangka waktu tertentu.

Adapun tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) kepala sekolah (kepala madrasah) berdasarkan pasal 15 Permendikbud No. 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, adalah sebagai berikut :

1. Beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.
2. Beban kerja Kepala Sekolah bertujuan untuk mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan.

3. Dalam hal terjadi kekurangan Guru pada satuan pendidikan, maka Kepala Sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan.
4. Kepala Sekolah yang melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan, tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokoknya.
5. Beban kerja bagi kepala sekolah yang ditempatkan di SILN selain melaksanakan beban kerja juga melaksanakan promosi kebudayaan Indonesia.

Selain itu dalam Pasal 20 Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah ada penegasan bahwa Kepala Sekolah tidak dapat merangkap sebagai pelaksana tugas jabatan lain lebih dari 6 (enam) bulan berturut-turut.

Dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tersebut, juga ditegaskan bahwa calon kepala sekolah harus lulus Pelatihan Calon Kepala Sekolah, sedangkan Kepala Sekolah yang sedang menjabat dan belum memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah. Bagi Kepala Sekolah yang tidak lulus pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah

diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pendidikan dan pelatihan penguatan Kepala Sekolah paling banyak 2 (dua) kali.

Kepala sekolah/madrasah pasti mempunyai berbagai karakteristik dalam memujudkan visi dan misi madrasah. Sehingga, kepala madrasah mempunyai berbagai jenis strategi yang akan dilakukan guna mewujudkan visi dan misi tersebut.

Kepala madrasah juga harus mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi, serta perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sehingga, kepala madrasah diharapkan menjadi pemimpin yang dapat meningkatkan kinerja guru yang lebih baik.

Kepala madrasah sebagai pemimpin, harus memiliki berbagai kemampuan diantaranya yang berkaitan dengan pembinaan disiplin pegawai, motivasi, dan penghargaan, seperti : a) Pembinaan disiplin; b) Pembangkitan motivasi; c) Penghargaan, penggunaan penghargaan ini perlu dilakukan secara tepat, efektif dan efisien agar tidak menimbulkan dampak negatif (Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, 2004; 125).

Dalam dunia pendidikan kepala sekolah/madrasah dituntut untuk bisa menjadi pemimpin ideal agar lembaga yang dipimpinnya (dalam hal ini madrasah atau sekolah) bisa maju, menerapkan manajemen berkualitas, menghasilkan output berupa siswa yang berkualitas pula. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan kepala

sekolah/madrasah yang mampu memahami peran dan tugasnya dengan baik.

Kepala sekolah/madrasah dalam kedudukannya sebagai pemimpin pendidikan dimaksudkan bahwa kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab dalam kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan dalam pengertian ini adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di madrasah/sekolah. Para pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap perbaikan mutu dalam fungsi utamanya. Oleh karena itu, fungsi dari kepemimpinan pendidikan haruslah tertuju pada kualitas pembelajaran serta semua staff yang mendukungnya. Karena keberadaan anggota atau staff juga penting dalam organisasi. Dalam hal ini adalah di sekolah / madrasah.

Kepala sekolah/madrasah adalah orang yang berada di garis terdepan yang bertugas mengkoordinasikan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah/kepala sekolah diangkat untuk menduduki jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan upaya bersama untuk mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah/ madrasah masing-masing.

# BAB IV

## PERAN MANAJERIAL KEPALA MADRASAH

Peranan ialah bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya. Peranan ditetapkan oleh otoritas formal yang menentukan status seseorang dalam suatu organisasi.

Peranan ialah bentuk-bentuk perilaku yang diharapkan pada setiap orang untuk menjalankan fungsinya di dalam suatu organisasi seseorang (Stoner & Freeman, 2005). Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa peranan dan fungsi sangat erat hubungannya. Dalam salah satu lagu top hit Akhmad Akbar yang berjudul, "Panggung Sandiwara" disenandungkan syair bahwa dunia ini adalah panggung sandiwara di mana setiap manusia memainkan peranannya masing-masing. Demikian pula halnya dengan kepala sekolah/madrasah. Tidak dapat disangsikan lagi bahwa tidak ada sekolah/madrasah efektif tanpa dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa semua sekolah/madrasah yang efektif atau bermutu tinggi, selalu dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif pula.

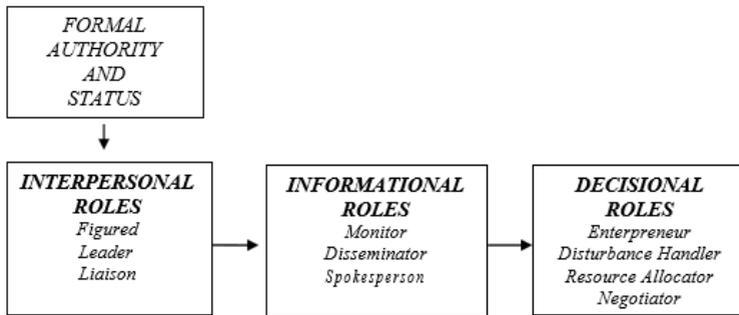
Banyak peranan yang harus dimainkan kepala sekolah/madrasah di sekolah/madrasah yang dipimpinnya. Secara yuridis, peranan kepala sekolah/madrasah menurut Keputusan Menteri

Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/U/2003 tentang Pedoman Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah adalah sebagai EMASLEC yaitu Educator (pendidik), Manager (pengelola), Administrator (pengadministrasi), Supervisor (penyelia), Leader (pemimpin), Entrepreneur (pengusaha), dan Climate creator (pencipta iklim). Sejak berlakunya Kepmendiknas tersebut, maka peranan kepala sekolah/madrasah sebagai EMASLIM (Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Inovator, dan Motivator) dinyatakan sudah tidak berlaku lagi.

Peranan kepala sekolah/madrasah menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai pribadi, manajer, supervisor, sosial, dan entrepreneur (primavisiente). Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai leader dalam hal ini sudah termasuk di dalam peranan kepala sekolah/madrasah sebagai manager karena manager meliputi leader (Hunsaker, 2001). Demikian pula halnya dengan climate creator yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai pencipta budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik juga sudah termasuk peranan kepala sekolah/madrasah sebagai manager karena sebagai kepala sekolah/madrasah harus mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik (Sergiovanni, 1991).

Peranan kepala sekolah/madrasah sebagai administrator sudah merupakan bagian dari peranan sebagai manajer karena sebagai manajer dia juga berperan sebagai reporter. Karena fungsi manajemen menurut Urwick dan Gullick (1937) dalam Husaini Usman (2006) adalah: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting (POSDCoRB). Sebagai reporter, ia tentu saja melakukan kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis atau ketatausahaan sekolah/madrasah yang sekarang berganti nama administrasi sekolah/madrasah. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peranan umum kepala sekolah/madrasah adalah sebagai primavisiente.

Mengingat banyaknya peranan yang harus dimainkan kepala sekolah/madrasah, maka pada kesempatan ini, pembahasan peranan kepala sekolah/madrasah dibatasi pada peranannya sebagai manajer saja. Kepala sekolah/madrasah sebagai manajer merupakan faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya sekolah/madrasah dalam mencapai tujuannya. Hubungan antara otoritas formal dan status dengan ketiga peranan tersebut digambarkan seperti berikut ini.



Gambar Peranan Manajer (Stoner & Freeman, 2000).

Manajerial adalah perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar. Pelaku ilmu disebut dengan manajer. Seorang manajer haruslah menguasai ilmu manajerial dengan baik. ... Definisi manajer menurut Havard Business School adalah orang yang “mendapatkan hasil melalui orang lain”.

Manajemen dan manajerial adalah dua istilah yang sama mengandung arti merencanakan, mengatur dan sebagainya. Manajerial melekat dengan profesi manajer atau manifestasi dari aktivitas manajer. Manajerial adalah kata kerja operasional dari manajer yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan manajer. Jadi kata manajerial adalah “suatu aktifitas atau pekerjaan yang dilakukan manajer dalam merencanakan, mengorganisir, mengelola, mengontrol serta mengevaluasi berbagai pekerjaannya”. Oleh karena itu seorang manajer yang ingin sukses sangatlah penting memberdayakan semua potensi atau mendayagunakan keahlian yang dimiliki oleh warga

madrasah/sekolah dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas, baik dalam dimensi kinerja dengan kualitas kerja yang baik maupun dalam dimensi proses kaderisasi pimpinan sekolah pada semua tingkatan.

Peran manajerial adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin/manajer, sedangkan motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang yang mengarahkan perilakunya. Peran manajerial berlaku bagi tiap manajer, namun kepentingan relatifnya dapat berbeda-beda bagi manajer tertentu dengan manajer lainnya. Peran manajer kebanyakan ditetapkan lebih dahulu oleh sifat dari posisi manajerial tersebut. Namun para manajer mempunyai beberapa fleksibilitas mengenai cara masing-masing peran tersebut diinterpretasikan dan diterapkan.

Mintzberg (dalam Griffin,2004) menyimpulkan bahwa manajer memainkan sepuluh peran yang berbeda, peran-peran ini dibagi ke dalam tiga kategori dasar yaitu antarpribadi (interpersonal), pembawa informasi (informasional), pengambil keputusan (decisional roles). Dalam Studi Kasusnya, Mintzberg mengatakan bahwa apa yang dilakukan manajer paling baik digambarkan dengan melihat peran yang mereka mainkan di tempat kerja.

Mintzberg mengidentifikasi 10 peran yang diidentifikasi dari seorang manajer yang dimainkan dalam sebuah organisasi yang terbagi dalam 3 kategori dasar:

1. *Interpersonal Role* (Peran Antar Pribadi).

2. *Informational Role* (Peran Pemrosesan Informasi).
3. *Decisional Role* (Peran Pengambilan keputusan).

Tiga peran manajerial yang dikemukakan oleh Mintzberg di atas akan dijadikan sebagai teori utama (grand theory) dalam Studi Kasus ini. Teori peran manajerial Mintzberg tersebut akan digunakan untuk membedah dan menganalisis data dan selanjutnya menarik kesimpulan berdasarkan fenomena yang ditemukan. Dengan teori ini, peneliti juga akan melakukan kajian dan pembahasan terhadap hasil Studi Kasus yang diperoleh di lapangan.

#### **A. *Interpersonal Role* (Peran Interpersonal / Antar Pribadi)**

Peran tersebut berkaitan dengan perilaku manajer yang menitikberatkan pada kontak antarpribadi. Peran interpersonal adalah peran yang melibatkan orang (bawahan dan orang di luar organisasi) dan tugas-tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis. Tiga peran interpersonal termasuk menjadi:

- a. *Figurehead Role*/Peran Proforma Pemimpin (Sosok atau Figur).
- b. *Leader* (Pemimpin).
- c. *Liaison* (Penghubung).

Menurut Dr. Henry Mintzberg, ketiga peran interpersonal ini berasal dari otoritas dan status yang terkait dengan jabatan manajer.

### ***Figurehead Role / Peran Proforma Pemimpin (Sosok / Figur)***

Sebagai konsekuensi dari kewenangan formal mereka sebagai kepala organisasi atau salah satu sub unitnya, para manajer diharuskan untuk melakukan tugas simbolis tertentu yang bersifat legal dan social. Tugas tersebut termasuk menandatangani dokumen (misalnya kontrak, izin mengeluarkan uang), memimpin pertemuan tertentu dan peristiwa seremonial (misalnya jamuan perpisahan bagi seseorang yang akan meninggalkan perusahaan), berpartisipasi dalam upacara dan ritual, dan menerima tamu resmi. Manajer tersebut harus berpartisipasi dalam kegiatan tersebut meskipun biasanya kegiatan itu hanya mempunyai kepentingan yang marginal saja bagi pekerjaan mengelola. Figurehead (Sosok / Figur) melakukan tugas-tugas hukum atau sosial simbolis. Semua kewajiban sosial, inspirasi, hukum dan seremonial. Dalam hal ini, manajer dipandang sebagai simbol status dan otoritas.

### ***Leader (Peran sebagai Pemimpin)***

Para manajer bertanggung jawab agar subunit organisasinya berfungsi sebagai kesatuan yang terintegrasi guna mengejar tujuan dasarnya. Karenanya, manajer tersebut harus memberi pedoman kepada para bawahan, memastikan bahwa mereka termotivasi, dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sejumlah kegiatan manajerial yang terkait dengan peran pemimpin, yang mencakup merekrut, melatih,

mengarahkan, memberi pujian, memberi kritik, mempromosikan, dan menghentikan. Namun, peran pemimpin menyerap semua kegiatan manajerial, bahkan yang mempunyai tujuan dasar yang lain. Leader (pemimpin) membangun hubungan dengan karyawan dan berkomunikasi dengan memotivasi dan melatih mereka. Tugas adalah inti dari hubungan manajer-bawahan dan termasuk penataan dan memotivasi bawahan, mengawasi kemajuan mereka, mempromosikan dan mendorong perkembangan mereka, dan menyeimbangkan efektivitas.

### ***Liaison (Peran Sebagai Penghubung)***

Peran sebagai penghubung yang mencakup perilaku yang bertujuan untuk menetapkan dan mempertahankan jaringan hubungan dengan para individu dan kelompok diluar unit organisasi manajer itu. Hubungan tersebut sangat penting sebagai sumber informasi dan dukungan. Hakikat dari peran penghubung adalah untuk membuat kontak-kontak baru, tetap menjalin hubungan, dan memberi bantuan yang sebaliknya akan memungkinkan manajer tersebut pada saatnya nanti meminta juga kemurahan hati atau bantuan dari orang lain. Dengan kata lain, Liaison (peran sebagai penghubung) memelihara jaringan kontak di luar unit kerja untuk memperoleh informasi. Menjelaskan kewajiban informasi dan komunikasi seorang manajer. Seseorang harus berjejaring dan terlibat dalam pertukaran informasi untuk mendapatkan akses ke basis pengetahuan.

## **B. *Informational Role* (Peran Pemrosesan Informasi)**

*Informational Role* (Peran Informasional) melibatkan penerimaan, pengumpulan, dan penyebaran informasi. Tiga peran informasi ini meliputi:

- a. *Monitor* (Pemantau),
- b. *Disseminator* (Penyebar), dan
- c. *Spokeman* (Juru bicara).

Peran informasi ini adalah tentang menerima dan mengirimkan informasi sehingga manajer dapat berfungsi sebagai pusat saraf organisasi mereka. Peran informasi adalah sebagai berikut.

### **a. *Monitor* (Peran sebagai Pemantau)**

Peran manajer secara berkelanjutan mencari informasi dari sejumlah sumber, seperti membaca laporan dan memo, hadir dalam pertemuan dan pengarahan, dan melakukan perjalanan pengamatan. Beberapa dari informasi tersebut diteruskan ke bawahan (peran disseminator) atau ke pihak luar (peran juru bicara). Kebanyakan dari informasi tersebut dianalisis untuk menemukan masalah dan peluang, dan untuk mengembangkan pengertian mengenai peristiwa luar serta proses internal dalam sub unit organisasi manajer tersebut. Dengan kata lain monitor (memantau) mencari informasi internal dan eksternal tentang isu-isu yang dapat mempengaruhi organisasi atau perusahaan (sekolah/madrasah). Tugas termasuk menilai operasi internal, keberhasilan departemen serta masalah dan peluang yang mungkin timbul. Semua informasi yang

diperoleh dalam kapasitas ini harus disimpan dan dipelihara.

**b. Disseminator (Peran Sebagai Pembagi Informasi/ Penyebar)**

Para manajer mempunyai akses khusus ke sumber informasi yang tidak tersedia bagi para bawahan. Beberapa dari informasi tersebut bersifat actual dan beberapa diantaranya berhubungan dengan kelebihan yang dimiliki para individu yang ingin mempengaruhi manajer tersebut, termasuk mereka yang berada pada tingkat kekuasaan yang tinggi. Beberapa dari informasi tersebut harus diteruskan ke para bawahan, mungkin dalam bentuk aslinya atau setelah diinterpretasi dan disunting oleh manajer tersebut. Disseminator (Penyebar/Pembagi Informasi) mentransmisikan informasi secara internal yang diperoleh dari sumber internal atau sumber eksternal. Menyoroti pandangan eksternal factual atau berbasis nilai ke dalam organisasi dan kepada bawahan. Ini membutuhkan ketrampilan penyaringan dan pendelegasian.

**c. Spokeman (Peran Sebagai Juru Bicara)**

Para manajer juga diharuskan untuk meneruskan informasi dan memberikan pernyataan tentang nilai kepada pihak yang berada di luar subunit organisasi mereka. Para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat rendah harus melapor ke atasannya. Masing-masing manajer tersebut juga diharapkan untuk bertindak sebagai lobbyist (yang melakukan perundingan) dan sebagai pejabat

hubungan masyarakat dari subunit organisasi ketika menghadapi para atasan dan pihak luar. Seperti yang ditunjukkan oleh Mintberg (1973, hlm.76), "Untuk dapat berbicara secara efektif bagi organisasinya dan untuk dihormati oleh pihak luar, manajer harus memperlihatkan pengetahuan yang paling actual mengenai organisasi beserta lingkungannya." Spokeman (Juru Bicara) mengirimkan informasi tentang organisasi kepada orang luar. Melayani dalam kapasitas PR dengan menginformasikan dan melobi orang lain untuk menjaga pemangku kepentingan utama diperbarui tentang operasi organisasi.

### **C. *Decisional Role* (Peran Pengambilan keputusan)**

Peran pengambilan keputusan berkisar pada pembuatan pilihan. Peran interpersonal manajer mengarah ke peran keputusan. Informasi dan sumber daya yang dikumpulkan dan didaftarkan oleh interpersonal membuat seorang manajer mampu memainkan peran pengambilan keputusan atau tanggung jawab yang menjadi kewajibannya. Empat peran pengambilan keputusan termasuk menjadi pengusaha / wirausahawan, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya, dan negosiator.

Entreprenuer (Peran sebagai Wirausahawan)

Manajer sebuah organisasi atau subunitnya bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang dalam memperbaiki situasi yang ada sekarang. Perubahan yang terencana terjadi dalam bentuk proyek perbaikan seperti

pengembangan produk baru, pembelian peralatan baru, atau reorganisasi struktur formal. Beberapa dari proyek perbaikan tersebut diawasi langsung oleh manajer itu, dan beberapa proyek lainnya didelegasikan ke para bawahan. Mintzberg (1973, hlm.81) menawarkan penjelasan mengenai cara manajer menangani proyek perbaikan sebagai berikut.

“manajer sebagai penyelia dari proyek-proyek penting dapat disamakan dengan pemain bola sirkus (juggler). Di setiap saat ia mempunyai sejumlah bola di udara. Secara berkala, salah satunya akan jatuh ke bawah, menerima ledakan energy yang singkat, dan naik kembali. Sedangkan bola-bola baru menunggu di pinggiran dan pada waktu tertentu, bola yang sudah tua dibuang dan ditambah dengan yang baru.”

Entrepreneur (Wirausahawan) bertindak sebagai inisiator, perancang, dan mendorong perubahan dan inovasi. Peran ini mendorong manajer untuk membuat proyek peningkatan dan bekerja untuk mendelegasikan, memberdayakan, dan mengawasi tim dalam proses pengembangan.

#### **D. *Disturbance Handler* (Peran sebagai Penangan Gangguan/Kekacauan)**

Dalam peran ini, manajer menangani krisis yang mendadak yang tidak dapat diabaikan, yang berbeda dengan masalah yang dipecahkan secara sukarela oleh manajer tersebut guna memanfaatkan peluang (peran wirausahawan). Krisis tersebut disebabkan oleh peristiwa

yang tidak diduga, seperti konflik antar bawahan penting, kebakaran atau kecelakaan, pemogokan, dan lain sebagainya. Manajer lazimnya memberikan prioritas terhadap peran tersebut melebihi peran yang lainnya. Disturbance Handler (Penangan Gangguan) mengambil tindakan korektif ketika organisasi menghadapi kesulitan penting yang tak terduga. Peran generalis yang mengambil alih ketika sebuah organisasi tiba-tiba marah atau berubah dan membutuhkan ketenangan dan dukungan.

#### **E. *Resource Allocator* (Peran sebagai Pengalokasi Sumber Daya)**

Para manajer menggunakan kekuasaan mereka untuk mengalokasikan sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas dan jasa. Alokasi sumber daya termasuk dalam pengambilan keputusan manajerial mengenai apa yang akan dilakukan, dalam kewenangan manajer mengenai keputusan yang diambil oleh para bawahan, dalam menyiapkan anggaran, dan dalam penjadwalan waktu manajer itu sendiri. Dengan mempertahankan kekuasaan untuk membagikan sumber daya, manajer tersebut mempertahankan kendali terhadap pembentukan strategi dan bertindak untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan tindakan bawahan sebagai dukungan terhadap pencapaian tujuan strategis. Pengalokasi sumber daya mendistribusikan sumber daya dari semua jenis, termasuk waktu, dana, peralatan, dan sumber daya manusia. Dengan kata lain peran sebagai pengalokasi sumber daya menjelaskan

tanggung jawab mengalokasikan dan mengawasi sumber daya. keuangan, material, dan personel.

#### **F. *Negotiator* (Peran sebagai Perunding/Negosiator)**

Perundingan apapun yang membutuhkan komitmen yang substansial mengenai sumber daya akan terbantu oleh kehadiran manajer yang mempunyai kekuasaan untuk membuat komitmen tersebut. Para manajer dapat ikut serta dalam berbagai jenis perundingan, termasuk perundingan dengan serikat pekerja mengenai kontrak antara buruh dan manajemen atau mengenai tuntutan buruh, perundingan mengenai kontrak dengan para pelanggan yang penting, para pemasok, atau konsultan. Perundingan mengenai pemberian pekerjaan dengan pegawai penting, dan perundingan lain yang tidak rutin (misalnya akuisisi perusahaan lain, permohonan untuk memperoleh pinjaman yang besar).

*Negotiator* (Negosiator) mewakili organisasi dalam negosiasi besar yang mempengaruhi area tanggung jawab manajer adalah tugas khusus yang merupakan bagian integral dari peran juru bicara, figur kepala, dan pengalokasi sumber daya.

Jika kita menganalisis temuan Mintzberg, kita dapat mengatakan bahwa otoritas dan status berasal dari peran antarpribadi, antarpribadi mengharuskan seorang manajer untuk memainkan peran informasional. Dan itu memungkinkan seorang manajer untuk membuat keputusan. Sepuluh peran manajer ini dikemukakan oleh Mintzberg; datang dengan banyak tanggung jawab.

Menginformasikan, Menghubungkan, dan Memerintahkan mengharuskan seorang manajer untuk dapat beradaptasi dengan situasi dan mengendalikannya secara seimbang.

Menurut Stoner & Freeman, peranan manajer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seseorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan yaitu sebagai: interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan.

Peran pemimpin dalam proses perubahan dapat dikatakan sebagai sumber kesuksesan proses perubahan, karena arah dan tujuan perubahan biasanya ditentukan oleh pemimpin untuk kemudian dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi (dalam hal ini madrasah). Fungsi strategis kepemimpinan adalah mempengaruhi budaya organisasi (madrasah), mengembangkan visi, melaksanakan perubahan, dan memotivasi para karyawannya untuk terus belajar dan berinovasi

# BAB V

## KUALITAS/ MUTU PENDIDIKAN

Kepala madrasah dalam usaha meningkatkan kualitas/mutu pendidikan tentu memerlukan kepandaian dalam mengidentifikasi serta mampu merumuskan hasil kerja yang ingin dicapai oleh madrasah. Kemudian seorang kepala madrasah juga harus mampu mengorganisasikan pekerjaannya yang mencakup pemberian dan pembagian tugas dan wewenang kepada masing-masing staf, guru dan tenaga pendidikan kemudian menetapkan jalur komunikasi, mekanisme kerja, melengkapi masing-masing staf dengan sarana prasarana atau alat dan sumber daya lain, dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas staf untuk mewujudkan rencana kerja yang telah dibuat. Upaya dan usaha yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam peningkatan kualitas/mutu pendidikan bisa berupa pelayanan kepada pelanggan, dalam bidang pendidikan, pelayanan pendidikan, berarti semua perangkat sekolah/madrasah mulai dari kepala madrasah, semua guru dan pegawai dan juga tenaga kebersihan akan melakukan berbagai bidang yaitu kurikulum, kesiswaan dan proses belajar mengajar.

Kualitas/mutu pendidikan menurut Mulyasa bahwa pendidikan yang bermutu tidak hanya dilihat dari kualitas lulusannya, tetapi juga mencakup bagaimana sebuah

lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua / wali murid, dan masyarakat pemakai lulusan).

Istilah mutu sekolah merupakan mutu pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Danim mengemukakan bahwa mutu pendidikan di sekolah/madrasah dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efektif dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah. Sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen-komponen tersebut sesuai dengan norma atau standar yang berlaku.

Rohimat menjelaskan bahwa mutu sekolah / madrasah sebagai salah satu indikator untuk melihat produktifitas dan erat hubungannya dengan masalah pengelolaan atau manajemen pada sekolah / madrasah tersebut. Hal ini dapat dikaitkan dengan sebuah pernyataan “kegagalan mutu dalam suatu organisasi disebabkan oleh kelemahan manajemen”. Sekolah atau madrasah sebagai sebuah lembaga suatu organisasi dalam memperbaiki mutu / kualitas haruslah melihat seluruh aspek komponen sekolah / madrasah. Sehingga seluruh aspek komponen bertanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya masing-masing.

Menurut Arcaro, pengertian mutu adalah “perubahan”. Berfikir tentang perubahan maka yang sering terjadi adalah membuat rasa takut pada banyak orang.

Komitmen untuk berubah akan membantu mengurangi ketakutan pada orang-orang di lingkungan sekolah atau madrasah. Kemudian dia mengatakan bahwa setiap perubahan selalu mencakup komponen penting, yaitu 1) harus ada komitmen berubah, 2) harus memahami sekolah, 3) harus mempunyai visi, masa depan yang jelas, 4) harus memiliki rencana dalam mengimplikasikan mutu sekolah.

Menurut keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 087/U/2000 bahwa mutu pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut : 1) kurikulum dan proses pembelajaran; 2) administrasi dan manajemen sekolah; 3) organisasi dan kelembagaan sekolah; 4) sarana dan prasarana; 5) ketenagaan; 6) pembiayaan; 7) peserta didik; 8) peran serta masyarakat; 9) Lingkungan luar sekolah. Sedangkan menurut deden mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan adalah desain kurikulum, sarana dan prasarana dengan pemeliharannya, lingkungan belajar, system dan prosedur, sumber daya dan juga pengembangan staf.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat menentukan ketercapaian mutu / kualitas pendidikan, antara lain adalah pemimpin yang profesional dan mempunyai visi tentang pendidikan yang berkualitas / bermutu, adanya sarana dan prasarana yang mendukung baik dilihat dari segi jumlah maupun kualitasnya, adanya sumber daya manusia yang terdidik dan terlatih, adanya sistem organisasi yang dinamis, adanya manajemen keuangan yang transparan,

kebijakan dan strategi yang dapat dipertanggungjawabkan serta adanya evaluasi yang dilakukan secara transparan dan profesional.

# **BAB VI**

## **STUDI KASUS PERAN**

### **MANAJERIAL KEPALA**

#### **MADRASAH ALIYAH NEGERI 3**

##### **KEBUMEN**

#### **A. Sejarah Singkat MAN 3 Kebumen**

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Kebumen terletak di kabupaten Kebumen bagian timur, tepatnya berada di jalan Pencil No. 47 Kutowinangun, Desa Karang Rejo Kecamatan Kutowinangun Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. Kode pos 54393. Pada mulanya madrasah ini bernama Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kutowinangun. Berdiri berdasarkan atas kelanjutan dari Yayasan Pendidikan Islam (YPI). Yayasan tersebut didirikan pada tanggal 6 September 1958, dan terdaftar pada Kepaniteraan Pengadilan Negeri Kebumen Nomor 13/1958 A.P.

YPI ini didirikan oleh para tokoh masyarakat Islam setempat, yang diketuai oleh Tuan Yusuf Soebagiono. Yayasan Pendidikan Islam (YPI) tersebut kemudian mendirikan sekolah Islam dengan nama PGA 6 Tahun (berstatus swasta) dengan kepala sekolah bernama Bapak Kusumademan, beliau adalah seorang Guru Agama Islam dari kantor Departemen Agama Kabupaten Kebumen. Sedangkan untuk penyelenggaraan pendidikan

menggunakan bangunan / gedung milik Bapak Soebagiono (ketua YPI).

Berdasarkan persetujuan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam No. 289/D2/69 Tanggal 21 Mei tahun 1969 tentang Pendirian PGA 4 Tahun. Pada tanggal 28 Juni 1969 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama No. 153/159 menetapkan bahwa siswa yang lulus PGA 6 Tahun di Magelang dan Kebumen.

Untuk selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 67 Tahun 1970, tertanggal 14 Mei 1970 menyatakan bahwa PGAN Kutowinangun 4 Tahun berubah menjadi PGAN Kutowinangun 6 (enam) Tahun.

Kemudian pada tahun 1978 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 19 Tahun 1978 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Madrasah Aliyah Negeri Kutowinangun dengan tanggal ditetapkan pada hari 16 Maret tahun 1978, maka PGAN Kutowinangun 6 Tahun berubah bentuk / fungsi menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kutowinangun. Dan selanjutnya sesuai Keputusan Menteri Agama (KMA) No. 810 Tahun 2017 Tentang Perubahan Nama MAN, MTs N dan MIN di propinsi Jawa Tengah akhirnya MAN Kutowinangun berubah namanya menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Kebumen.

Berikut ini disajikan tabel Daftar Perubahan Nama Madrasah :

Tabel Daftar Perubahan Nama Madrasah

No.	Nama Madrasah	Tahun
1.	PGA 6 Tahun (Swasta)	1958-1969
2.	PGA N Kutowinangun 4 Tahun	1969-1970
3.	PGA N Kutowinangun 6 Tahun	1970-1978
4.	MAN Kutowinangun	1978-2017
5.	MAN 3 Kebumen	2017- Sekarang

### 1. Kondisi Peserta Didik

Jumlah peserta didik yang ada di MAN 3 Kebumen terbagi menjadi 3 (tiga) tingkat kelas dan masing-masing tingkat memiliki 3 (tiga) jurusan/program yakni jurusan/program Keagamaan, Ilmu Pengetahuan Alam (MIPA) dan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS), yang terdiri dari X Keagamaan 1 (satu kelas), X MIPA ada 2 (dua kelas) yaitu X MIPA 1 dan X MIPA 2, X IPS ada 2 (dua kelas) yaitu X IPS 1 dan X IPS 2. Sedangkan tingkat kelas XI terdapat 8 (delapan) kelas, yang terdiri dari 2 (dua) kelas XI Keagamaan yaitu kelas XI Keagamaan 1 dan XI Keagamaan 2, kelas XI MIPA ada 3 (tiga) kelas yaitu kelas XI MIPA 1 sampai 3, dan Kelas XI IPS ada 3 (tiga) yaitu kelas XI IPS 1 sampai XI IPS 3. Dan pada tingkat kelas XII terdapat 7 (tujuh) kelas yaitu kelas XII Keagamaan, kelas XII MIPA 1,2 dan XII MIPA 3, serta kelas XII IPS 1, XII IPS 2 dan XII IPS 3. Sehingga jumlah keseluruhan ada 20 kelas (rombel). Adapun data secara keseluruhan siswa di MAN 3 Kebumen ditampilkan pada tabel di bawah ini:

Tabel Data Jumlah Siswa dan Wali Kelas MAN 3 Kebumen  
T.P. 2021/2022

NO	KELAS	JUMLAH SISWA			WALI KELAS
		L	P	JML	
1	X. MIPA 1	5	23	28	M. Yasir, S.H.I.
2	X. MIPA 2	5	24	29	Hj. Endah Yudhaningsih, S.P.d.
<b>JUMLAH X MIPA</b>		<b>10</b>	<b>47</b>	<b>57</b>	
3	X. IPS 1	8	24	32	Titik Kurniasari, S.P.d.
4	X. IPS 2	8	25	33	Tuti Khusniati, S.P.d.
<b>JUMLAH X IPS</b>		<b>16</b>	<b>49</b>	<b>65</b>	
5	X. Keagamaan	9	16	25	Nur Wahyudi Mustofa, S.Ag.
<b>JUMLAH X Keagamaan</b>		<b>9</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	
<b>JUMLAH KELAS X</b>		<b>35</b>	<b>112</b>	<b>147</b>	
6	XI. MIPA 1	6	29	35	RR. Nurul Hidayah, S.Pd.
7	XI. MIPA 2	6	28	34	Hindun Mubasyiroh, S.Pd.
8	XI. MIPA 3	6	27	33	Hj. Srining Woro Sugiarti, S.Pd.
<b>JUMLAH XI MIPA</b>		<b>18</b>	<b>84</b>	<b>102</b>	
9	XI. IPS 1	11	21	32	Susanti Waluyoningsih, S.Pd.
10	XI. IPS 2	8	22	30	Nurjaman, S.Pd., M.Si.
11	XI. IPS 3	12	20	32	Hj. R.Ng. Sri Purwati, S.Pd.
<b>JUMLAH XI IPS</b>		<b>31</b>	<b>63</b>	<b>94</b>	
12	XI. Keagamaan 1	7	19	26	Partini, S.Pd.

NO	KELAS	JUMLAH SISWA			WALI KELAS
		L	P	JML	
13	XI. Keagamaan 2	7	18	25	Siti Chasanah, S.Pd.
<b>JUMLAH XI Keagamaan</b>		<b>14</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	
<b>JUMLAH KELAS XI</b>		<b>63</b>	<b>184</b>	<b>247</b>	
14	XII. MIPA 1	4	22	26	Dra. Hj. Romsiyatun
15	XII. MIPA 2	5	20	25	Hj. Ngaisah, S.Ag.
16	XII. MIPA 3	8	18	26	Lahmudin Akhmad, S.Pd.
<b>JUMLAH XII MIPA</b>		<b>17</b>	<b>60</b>	<b>77</b>	
17	XII. IPS 1	6	19	25	Hj. Sri Lestari Rahayu, S.Pd.
18	XII. IPS 2	6	20	26	Tri Wahyuningsih, S.Pd.
19	XII. IPS 3	5	22	27	Drs. H. Yusuf Kuswantoro
<b>JUMLAH XII IPS</b>		<b>17</b>	<b>61</b>	<b>78</b>	
20	XII. Keagamaan	8	23	31	Dra. Hj. Hani Mulhimah
<b>JUMLAH XI Keagamaan</b>		<b>8</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	
<b>JUMLAH KELAS XII</b>		<b>42</b>	<b>144</b>	<b>186</b>	
<b>JUMLAH TOTAL X, XI, XII</b>		<b>140</b>	<b>440</b>	<b>580</b>	

## 2. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tenaga pendidik atau guru bertanggungjawab terhadap sekolah/madrasah. Tenaga pendidik memiliki tugas dan kewajiban melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang berlaku di MA Negeri 3 Kebumen. Untuk melaksanakan

program-program di madrasah/sekolah, maka MA negeri 3 Kebumen juga mempunyai sejumlah tenaga kependidikan yang bertugas melaksanakan administrasi madrasah/sekolah dengan sebaik-baiknya.

Data pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 3 Kebumen terdiri dari Guru Tetap (PNS/ASN) dan Guru Tidak Tetap (GTT / Non PNS), Pegawai Tetap (PNS/ASN) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT / Non PNS) dimana masing-masing personil memiliki kualifikasi keahlian sesuai dengan bidangnya. Jumlah tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MA Negeri 3 Kebumen ada 63 orang, secara keseluruhan tergambar dalam tabel berikut:

Tabel Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

NO.	JENIS	INDIKATOR	JUMLAH
1	<b>Pendidik</b>		
	a. Jenis Kelamin	Laki-laki	17
		Perempuan	31
		Jumlah	48
	b. Status Kepegawaian	PNS	34
		GTT	14
		Jumlah	48
	c.Sertifikasi	Sertifikasi	37
		Belum sertifikasi	11
		Jumlah	48
	d.Pangkat/Golongan	Golongan	4
		IV b	10
Golongan		13	
IV a		5	

		Golongan III d	- 2
		Golongan III c	
		Golongan III b	
		Golongan III a	
		GTT	14
		<b>Jumlah</b>	<b>48</b>
<b>2</b>	<b>Tenaga Kependidikan</b>		
	a. Jenis Kelamin	Laki-laki	7
		Perempuan	8
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>
	b. Status Kepegawaian	PNS	2
		PTT	13
		<b>Jumlah</b>	<b>15</b>
	c. Pangkat/Golongan	Golongan III c	1 1
		Golongan III b	13 <b>15</b>
		PTT	
		<b>Jumlah</b>	
	<b>Jumlah Total</b>		<b>63</b>

### 3. Visi dan Misi MAN 3 Kebumen

#### a. Visi MAN 3 Kebumen

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Kebumen sebagai lembaga pendidikan dasar menengah atas yang berciri khas Islam menganggap perlu mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua / wali peserta didik, lembaga

pengguna lulusan madrasah dan masyarakat dalam merumuskan visinya. Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen juga diharapkan merespon perkembangan dan tantangan masa depan dalam hal ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK); di era informasi dan globalisasi yang sangat cepat. Maka Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Kebumen ingin mewujudkan harapan dan respon dalam visi berikut:

**TERWUJUDNYA GENERASI YANG  
RELIGIUS, CERDAS, MANDIRI, DAN**

(Sumber : Dokumen Profil MAN 3 Kebumen)

Indikator :

1. Religius
  - a. Pembiasaan budaya Islami dan ketaqwaan dalam setiap aktivitas di lingkungan madrasah.
  - b. Generasi ummat yang memiliki keimanan yang menyelamatkan tanpa tercampuri oleh kedzaliman, syirik, terjauhkan dari budaya takhayul, khurafat dan bid'ah dalam aktivitas ibadah.
  - c. Generasi ummat yang bermanfaat (berguna), santun dalam bertutur dan berperilaku sehingga kelak berkontribusi kebaikan dalam berdakwah bagi masyarakat, bangsa dan negara Indonesia.
2. Cerdas
  - a. Selalu berempati dan pengasih
  - b. Selalu ingin tahu

- c. Memiliki kontrol diri (mukhasabah)
  - d. Memiliki memori kontrol kerja yang baik dan fleksibel
3. Mandiri
- a. Mempunyai rasa tanggung jawab
  - b. Menguasai keterampilan dan keahlian sesuai bidangnya
  - c. Memiliki kreatifitas
  - d. Menghargai waktu
  - e. Mempunyai kepercayaan diri
4. Peduli Lingkungan
- a. Budaya membuang sampah pada tempatnya.
  - b. Budaya bersih lingkungan dengan gerakan Jum'at bersih.
  - c. Budaya peduli dengan kegiatan masyarakat sekitar madrasah.
- b. Misi MAN 3 Kebumen
- 1. Meningkatkan kualitas kegiatan keagamaan agar peserta didik istiqomah dalam pengamalan ajaran Islam.
  - 2. Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal, sesuai dengan potensi yang dimiliki.
  - 3. Melaksanakan program life skill agar peserta didik memiliki karakter mandiri.

4. Menumbuhkan budaya disiplin dan bersih di lingkungan madrasah.



Gambar Visi Misi MAN 3 Kebumen yang terpampang di ruang lobby

- c. Tujuan Madrasah
  - a. Mengembangkan budaya madrasah yang religius melalui kegiatan keagamaan
  - b. Melaksanakan pendekatan pembelajaran aktif pada semua mata pelajaran

- c. Meningkatkan prestasi akademik dan non akademik warga madrasah
  - d. Mengembangkan jiwa wirausaha dan keterampilan warga madrasah
  - e. Mengoptimalkan budaya disiplin dan bersih di lingkungan Madrasah
  - f. Menyelenggarakan berbagai kegiatan sosial yang menjadi bagian dari pendidikan karakter bangsa
- d. Strategi Madrasah
- a) Melaksanakan mujahadah pagi dan do'a bersama bagi semua Guru dan Pegawai
  - b) Mengawasi pembelajaran dengan berdo'a dan asmaul husna
  - c) Pembiasaan sholat dhuha dan dhuhur berjama'ah
  - d) Pembiasaan berinfak (Jum'at Hasanah)
  - e) Memberikan semua materi kelompok wajib dan muatan local dalam pembelajaran
  - f) Mengikuti kompetisi di berbagai bidang akademik dan nonakademik
  - g) Memberikan tambahan materi di luar jam belajar wajib (pendalaman materi)
  - h) Memberikan program JST (Job Skill Training) meliputi multimedia, menjahit, dan tata boga untuk membantu siswa dalam mengembangkan life skill yang dimiliki

- i) Melaksanakan gerakan Jum'at bersih
  - j) Melaksanakan gerakan memungut sampah 1 meter
  - k) Melaksanakan lomba kebersihan kelas dan lingkungan kelas
  - l) Menggerakkan penggalangan dana untuk bansos
  - m) Menggerakkan siswa untuk ikut dalam kegiatan social kemasyarakatan , misalnya menjenguk orang sakit, berta'ziah, kerja bhakti di lingkungan tempat tinggal, di madrasah dan di masjid
  - n) Menggiatkan tahfidz dan membaca "kitab kuning" di asrama Al-Ma'unah
- e. Target Madrasah

Sesuai dengan visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen, maka tujuan madrasah adalah :

- a) Pada tahun pelajaran 2021/2022 mengikuti Asesmen Nasional (AN) selaras dengan ketentuan pemerintah
- b) Pada tahun pelajaran 2021/2022 proporsi lulusan yang melanjutkan ke Perguruan Tinggi mencapai 65% dari jumlah siswa kelas XII.

- c) Pada tahun pelajaran 2021/2022 memiliki tim KSM dan OSN yang mampu menjadi finalis tingkat provinsi.
- d) Pada tahun pelajaran 2021/2022 memiliki kelompok KIR dan mampu menjadi finalis LKIR tingkat provinsi.
- e) Pada tahun pelajaran 2021/2022 memiliki grup hadroh dan mampu menjadi juara tingkat provinsi.
- f) Pada tahun 2021/2022 memiliki tim futsal dan mampu menjadi juara tingkat kabupaten. Pada tahun pelajaran 2021/2022 memiliki Kelompok PMR dan mampu menjadi juara tingkat kabupaten.
- g) Pada tahun 2021/2022 peserta didik memiliki kebiasaan shalat dhuha, shalat dzuhur secara berjama'ah dan berinfaq setiap hari jum'at (jum'at khasanah) di Madrasah.
- h) Pada tahun pelajaran 2021/2022 peserta didik memiliki kebiasaan membaca Al-Qur'an dan atau Asmaul Husna setiap pagi hari sebelum pembelajaran.
- i) Hafal Asmaul Husna
- j) Hafal Juz 'Amma
- k) Tahfidz untuk peserta didik asrama
- l) Pada tahun pelajaran 2021/2022 kehadiran peserta didik tepat waktu mencapai 95%.

- m) Pada tahun pelajaran 2021/2022 peserta didik memiliki kecakapan hidup (life skill) berupa ketrampilan praktis bidang menjahit, teknisi komputer dan membatik.
- n) Pada tahun 2021/2022 peserta didik terlayani bimbingan konseling untuk mengatasi kesulitan belajar, pribadi, sosial, dan bimbingan karir.
- o) Pada tahun pelajaran 2021/2022 peserta didik disiplin dalam membuang sampah pada tempat yang disediakan serta memungut sampah yang berserakan dilingkungan madrasah.
- p) Pada tahun pelajaran 2021/2022 peserta didik sudah secara sadar melaksanakan jum'at bersih dengan model penilaian lomba kebersihan kelas.
- q) Pada tahun pelajaran 2021/2022 siswa ikut dalam kegiatan sosial kemasyarakatan misalnya menjenguk orang sakit, bertakziah, kerja bhakti lingkungan dan masjid.
- r) Pada tahun pelajaran 2021/2022 melaksanakan program unggulan multimedia
- s) Pada tahun pelajaran 2021/2022 melaksanakan program unggulan komputer
- t) Pada tahun pelajaran 2021/2022 melaksanakan program unggulan menjahit

u) Pada tahun pelajaran 2021/2022 melaksanakan program unggulan tata boga

f. Profil Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen

Nama Sekolah : MA Negeri 3 Kebumen  
NPSN : 20362995  
NSM : 131133050004  
Akreditasi : A (Sangat Baik) Score 96 Tahun 2019  
Alamat : Jl. Pencil No. 47 Kutowinangun  
Kebumen Jawa tengah  
Kode Pos : 54393  
No. Telp. : (0287) 661119  
Fax. : (0287) 661536  
Email : man3kebumen@gmail.com  
Website : www.mankutowinangun.sch.id  
Kepala Madrasah : Ahmad Sultoni, S.Pd.I, M.Pd  
NIP. : 198004102005011003  
Luas Tanah : 10.553 m<sup>2</sup>  
Kepemilikan : Milik Pemerintah  
Tahun Berdiri : 1958  
Tahun Beroperasi : 1959  
Berikut ini disajikan foto profil MAN 3 Kebumen:



Gambar Foto profil MAN 3 Kebumen tampak dari depan

g. Prestasi Siswa

Banyak prestasi yang telah diraih oleh siswa-siswi MAN 3 Kebumen baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Antara lain adalah mewakili kabupaten Kebumen dalam ajang KSM (Kompetisi Sains Madrasah) pada tahun 2021. Dan banyak prestasi yang lain sehingga MAN 3 Kebumen meraih peringkat ke-6 dalam Madrasah Berprestasi tingkat Jawa Tengah (per 31 Maret 2022). Berikut adalah beberapa prestasi yang telah diraih oleh siswa-siswi MAN 3 Kebumen, pada tahun pelajaran 2021/2022.

**Selamat & Sukses**  
atas prestasi  
**MAN 3 KEBUMEN**

H. Ibnu Asaddudin, S.Ag,M.Pd  
Ka Kankemenag Kebumen

Ahmad Sulitoni, S.Pd,I.M.Pd  
Kepala MAN 3 Kebumen

**10 BESAR MADRASAH ALIYAH BERPRESTASI JATENG**

**DATA PRESTASI PESERTA DIDIK JENJANG MA KANWIL KEMENTERIAN AGAMA PROV. JAWA TENGAH**

No	Nama Madrasah	Akademik	Non Akademik	Jumlah
1	MAN 2 BANJARNEGARA	684	15	699
2	MAN 1 BREBES	469	1	470
3	MAN 4 KEBUMEN	395	0	395
4	MAN 2 PATI	391	1	392
5	MA MADARIJUL HUDA	375	0	375
6	<b>MAN 3 KEBUMEN</b>	<b>344</b>	<b>4</b>	<b>348</b>
7	MAN BATANG	339	5	344
8	MAN PURWOREJO	294	26	320
9	MAN 1 KEBUMEN	260	4	264
10	MAN 1 GROBOGAN	262	0	262

PER 31 MARET 2022

<http://man3kebumen.sch.id> | [man3kebumen](#) | [MAN 3 Kebumen](#) | [MAN 3 Kebumen](#)

Gambar Poster Ucapan Selamat Bagi Siswa Berprestasi

Prestasi Akademik :

- 1) Juara 1 KSM Tingkat Kabupaten Kebumen, Bidang Studi Matematika
- 2) Juara 1 KSM Tingkat Kabupaten Kebumen, Bidang Studi Fisika
- 3) Juara 2 KSM Tingkat Kabupaten Kebumen, Bidang Studi Ekonomi
- 4) Juara 3 KSM Tingkat Kabupaten Kebumen, Bidang Studi Geografi

- 5) Juara 3 KSM Tingkat Kabupaten Kebumen, Bidang Studi Biologi
- 6) Medali Emas Nasional, Bidang Bahasa Indonesia Olimpiade Indonesia
- 7) Medali Emas Nasional, Bidang Biologi, Divya Competition

Prestasi Non Akademik :

- 1) Juara 1 Tilawah Tingkat Kedu, Milad UMP ke-57
- 2) Juara 1 Solo Song Tk. Kabupaten, Dies Natalis IAINU Kebumen
- 3) Juara 1 Pencak Silat Putri, Kelas E, POPDA Kab. Kebumen
- 4) Juara 3 Pencak Silat Tk. Kabupaten, KelasD Putri, DPC PWRI Kebumen
- 5) Juara 3 Pencak Silat Tk. Kabupaten, Kelas G Putra, DPC PWRI Kebumen
- 6) Juara 3 Pencak Silat Tk. Kabupaten, Kelas C Putri, DPC PWRI Kebumen
- 7) Berikut ini disajikan gambar tentang prestasi siswa-siswi MAN 3 Kebumen Tahun Pelajaran 2021/2022 sehingga MAN 3 Kebumen berada di peringkat 6 MA berprestasi tingkat Jawa Tengah:

Tabel Prestasi Siswa MAN 3 Kebumen T.P. 2021/2022

<b>N O</b>	<b>NAMA</b>	<b>KELAS</b>	<b>JURUSAN</b>	<b>KAMPUS</b>
1	Imroatul Mahmudah	12 MIPA 1	Kimia	UIN Sunan Kalijaga
2	Ani Setiawati	12 MIPA 2	Akuakultur	Univ. Jend. Soedirman
3	Fitri Bela Rihayati	12 MIPA 2	Biologi	Univ. Jend. Soedirman
4	Siti Nurjanah	12 MIPA 2	Biologi	Univ. Jend. Soedirman
5	Diah Laeli Maghfiroh	12 MIPA 3	Pendidikan Kimia	UIN Sunan Kalijaga
6	Arman Syarif	12 IPS 1	Ekonomi Pembangunan	Universitas Tidar
7	Fini Auliya Utami	12 IPS 1	Ekonomi Pembangunan	Universitas Tidar
8	Hibatul Wafiroh	12 IPS 1	Psikologi	UIN Sunan Kalijaga
9	Siti Nur Kholisa Daulay	12 IPS 1	PKn	Univ. Negeri Jakarta
10	Wahyu Nastiti	12 IPS 1	Bimbingan dan Konseling	Univ. Negeri Semarang
11	Faizatus Sholihah	12 IPS 2	Sosiologi	UIN Walisongo
12	Nur Muhaiminati	12 Keagamaan	Manajemen	UIN Walisongo
13	Nur Rohmah	12 Keagamaan	Manajemen	UIN Walisongo
14	Nur Wahidatussaryifah	12 Keagamaan	Sastra Indonesia	Univ. Jend. Soedirman

(Sumber: Dokumentasi Guru BK MAN 3 Kebumen)

Berdasarkan table di atas terlihat bahwa banyak siswa siswi dari MAN 3 Kebumen yang lolos masuk perguruan tinggi negeri melalui Seleksi Nasional Masuk Perguruan

Tinggi Negeri (SNMPTN) yakni melalui seleksi nilai raport semester 1-5 (tanpa tes tertulis masuk). Per 31 Maret 2022 jumlah siswa yang masuk PTN melalui seleksi nilai raport sebanyak 10% siswa dari jumlah keseluruhan siswa kelas XII.

#### h. Kegiatan Siswa

Ada banyak kegiatan yang dilaksanakan oleh siswa-siswi MAN 3 Kebumen untuk menunjang keberhasilan proses pembelajaran mereka demi meraih masa depan yang gemilang. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan intra maupun ekstrakurikuler. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud adalah;

- a) Pramuka
- b) PMR
- c) Ekstrakurikuler Keagamaan:
  - i. Tahfidz Al-Qur'an
  - ii. BTQ (Baca Tulis Al-Qur'an)
  - iii. Kitab Kuning
  - iv. Qiro'at (Seni Baca Al-Qur'an)
  - v. Kaligrafi
- d) Ekstrakurikuler Olahraga Prestasi
  - i. Bola Volly
  - ii. Basket
  - iii. Futsal
  - iv. Pencak silat
- e) Ekstrakurikuler Komputer
  - i. Operator Komputer

- ii. Desain Grafis
- iii. Editing video
- iv. Olimpiade Mapel
- f) Ekstrakurikuler Kesenian
  - i. Hadroh
  - ii. Rebana
  - iii. Qosidah
  - iv. Paduan Suara
- g) English Study Club
- h) PKS (Patroli Keamanan Sekolah)
- i) KIR (Karya Ilmiah Remaja)
- j) PASSUSGA (Pasukan Khusus MAN 3 Kebumen)

Keterangan: Masing-masing siswa memilih kegiatan sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki.

#### PROGRAM UNGGULAN (JOB SKILL TRAINING / JST)

Selain kegiatan intra dan ekstra kurikuler, MAN 3 Kebumen juga memiliki kegiatan lain dengan nama PROGRAM UNGGULAN (Job Skill Training). Program Unggulan ini merupakan bentuk komitmen MAN 3 Kebumen untuk mengembangkan potensi yang dimiliki peserta didik, selain dalam bidang keagamaan, juga berupaya mengembangkan skill agar mampu bersaing di era globalisasi, yakni dengan membangun kerjasama (MOU) sebagai berikut:

1. Kerjasama dengan Dinas Tenaga Kerja KUKM Kabupaten Kebumen.

2. Kerjasama dengan Lembaga Pelatihan Kerja Swasta (LPKS)
  - a. Multimedia
  - b. Tata Busana
  - c. Tata Boga

- i. Asrama Putri (Al-Ma'unah)

Asrama Putri "Al-Ma'unah" MAN 3 Kebumen sebagai salah satu unit pendukung kegiatan belajar mengajar dengan tujuan terselenggaranya keberhasilan pembinaan moral spiritual yang diarahkan untuk membentuk insan yang beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.

Asrama Al-Ma'unah MAN 3 Kebumen memiliki fasilitas:

- a. Kamar tidur nyaman
- b. Almari pakaian
- c. Kamar mandi di dalam
- d. Ruang makan
- e. Ruang belajar
- f. Dapur
- g. Tempat cuci dan jemuran
- h. Tempat parker
- i. Security

Sedangkan kegiatan yang diprogramkan di dalam asrama adalah sebagai berikut:

- a. Excellent Program:
  - i. Tahfidzul Qur'an

- ii. Kitab Kuning (Qiro'atul kutub)
- iii. Khitobah (Bahasa Arab & bahasa inggris)
- b. Pembiasaan:
  - i. Sholat berjama'ah
  - ii. Sholat Sunnah (Tahajjud, Dhuha)
  - iii. Puasa Sunnah



Gambar Kegiatan Siswa di asrama

- j. Kurikulum MAN 3 Kebumen
  - a. Landasan Hukum Kurikulum
 Kurikulum tingkat satuan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen disusun berdasarkan:
  - a) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);

- b) Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
- c) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 34 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1689);
- d) Keputusan Menteri Agama Nomor 183 Tahun 2019 tentang Kurikulum Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab pada Madrasah;
- e) Keputusan Menteri Agama Nomor 184 Tahun 2019 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum pada Madrasah;
- f) Keputusan Dirjen Pendidikan Islam Nomor 5164 Tahun 2018 tentang Penyusunan RPP pada Madrasah;
- g) Keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 03/KB/2021, Menteri Agama No 384 Tahun 2021, Menteri Kesehatan No HK.01.08/Menkes/4242/2021, dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No 440-717 Tahun 2021 Tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran di Masa Pandemi Corona Virus Disease 2019 (COVID-19);

- h) Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1836 Tahun 2021 tentang Kalender Pendidikan Madrasah Tahun Pelajaran 2021/2022;
- i) Keputusan Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah Nomor 672 Tahun 2021 tentang Kalender Pendidikan Madrasah Tahun 2021/2022;
- j) Surat Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah Nomor 28.016/Kw.11.2/1/PP.00/06/2021 tanggal 28 Juni 2021 tentang Pengesahan Dokumen KTSP;
- k) Keputusan Kepala Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen Nomor 039 Tahun 2021 tentang Penetapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen Tahun Pelajaran 2021/2022

#### b. Tujuan Kurikulum

- a) Kurikulum Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen tahun 2021/2022 bertujuan untuk mempersiapkan manusia Indonesia agar memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan warga negara yang beriman, produktif, kreatif, inovatif, dan afektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban dunia.

- b) Merespon perkembangan dan tuntutan masyarakat dalam bidang pendidikan sesuai dengan visi dan misi Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen.
- c) Pengembangan Kurikulum MAN 3 Kebumen dimaksudkan untuk selalu mengikuti perkembangan teori pendidikan dan perkembangan zaman.
- d) Pada setiap guru mata pelajaran yang ada di madrasah, demi perkembangan MAN 3 Kebumen di haruskan membuat perangkat pembelajaran secara terpadu pada setiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya.
- e) Perubahan perangkat pembelajaran yang ada pada setiap mata pelajaran yang menjadi tanggung jawab setiap guru mata pelajaran setidaknya dikembangkan pada setiapnya semester.
- f) Perangkat pembelajaran yang ada, khususnya pengembangan silabus dan sistem penilaian harus selalu berkembang mengikuti teori-teori pembelajaran baru yang berkembang di dunia pendidikan Indonesia.
- g) Sistem penilaian yang ada dalam dalam perangkat pembelajaran harus selalu disesuaikan ketuntasan belajar yang ada pada madrasah tersebut.

### c. Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum merupakan pola dan susunan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik

dalam kegiatan pembelajaran. Kedalam muatan kurikulum pada setiap mata pelajaran dituangkan dalam kompetensi yang harus dikuasai peserta didik sesuai dengan beban belajar yang tercantum dalam struktur kurikulum. Kompetensi yang dimaksud terdiri atas Kompetensi Inti (KI) dan Kompetensi Dasar (KD) yang dikembangkan berdasarkan Standar Kompetensi Lulusan (SKL).

Untuk semua jenjang kelas mengikuti pola dan ketentuan Kurikulum 2013, yaitu adanya kelompok mata Pelajaran Wajib A dan Wajib B, Kelompok Peminatan, dan Lintas Minat, yaitu semuanya ke pencapaian Standar Kompetensi Lulusan sebagai berikut. Setiap lulusan satuan pendidikan dasar dan menengah memiliki kompetensi pada tiga dimensi yaitu sikap, pengetahuan, dan ketrampilan.

Kompetensi pada dimensi sikap untuk lulusan SMA/MA sebagai berikut:

Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap:

1. Beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME,
2. Berkarakter, jujur, dan peduli,
3. Bertanggung jawab
4. Pembelajaran sejati sepanjang hayat, dan
5. Sehat jasmani dan rohani sesuai dengan perkembangan anak di lingkungan keluarga, sekolah, masyarakat, dan lingkungan alam sekitar, bangsa, Negara, kawasan regional, dan internasional.

Kompetensi pada dimensi pengetahuan untuk lulusan SMA/MA sebagai berikut; Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif tingkat teknis, spesifik, detil, dan kompleks berkenaan dengan:

1. Ilmu pengetahuan
2. Teknologi
3. Seni,
4. Budaya, dan
5. Humaniora

Mampu mengaitkan pengetahuan di atas dalam konteks diri sendiri, keluarga, sekolah, masyarakat dan lingkungan alam sekitar, bangsa, Negara, kawasan regional, dan internasional.

Istilah pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif pada SMA/MA dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Faktual

Pengetahuan teknis dan spesifik, detail dan kompleks berkenaan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya terkait dengan masyarakat dan lingkungan alam seekitar, bangsa, Negara, kawasan regional, dan internasional.

#### 2. Konseptual

Terminologi/istilah dan klarifikasi, kategori, prinsip, generalisasi, teori, model, dan struktur yang digunakan terkait dengan pengetahuan teknis dan spesifik, detail dan kompleks berkenaan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya terkait dengan masyarakat dan

lingkungan alam seekitar, bangsa, Negara, kawasan regional, dan internasional.

### 3. Prosedural

Pengetahuan tentang cara melakukan sesuatu atau kegiatan yang terkait dengan pengetahuan teknis, spesifik, algoritma, metode, dan kriteria untuk menentukan prosedur yang sesuai berkenaan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya terkait dengan masyarakat dan lingkungan alam seekitar, bangsa, Negara, kawasan regional, dan internasional.

### 4. Metakognitif

Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan menggunakannya dalam mempelajari pengetahuan teknis, spesifik, algoritma, metode, dan kriteria untuk menentukan prosedur yang sesuai berkenaan dengan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya terkait dengan masyarakat dan lingkungan alam seekitar, bangsa, Negara, kawasan regional, dan internasional.

Kompetensi pada dimensi keterampilan untuk lulusan SMA/MA sebagai berikut:

Memiliki keterampilan berpikir dan bertindak:

1. Kreatif
2. Produktif
3. Kritis
4. Mandiri
5. Kolaboratif, daan
6. Komunikatif

Melalui pendekatan ilmiah sebagai pengembangan dari yang dipelajari di satuan pendidikan dan sumber lain secara mandiri.

#### d. Prinsip Kurikulum MAN 3 Kebumen

1. Berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya.

Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa peserta didik memiliki posisi sentral untuk mengembangkan kompetensinya agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut pengembangan kompetensi peserta didik disesuaikan dengan potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta tuntutan lingkungan. Memiliki posisi sentral berarti kegiatan pembelajaran berpusat pada peserta didik.

2. Beragam dan terpadu

Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah, jenjang dan jenis pendidikan, serta menghargai dan tidak diskriminatif terhadap perbedaan agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan jender. Kurikulum meliputi substansi komponen muatan wajib kurikulum, muatan lokal, dan pengembangan diri secara terpadu, serta

disusun dalam keterkaitan dan kesinambungan yang bermakna dan tepat antar substansi.

3. Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni

Kurikulum dikembangkan atas dasar kesadaran bahwa ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berkembang secara dinamis. Oleh karena itu, semangat dan isi kurikulum memberikan pengalaman belajar peserta didik untuk mengikuti dan memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

4. Relevan dengan kebutuhan kehidupan

Pengembangan kurikulum dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (stakeholders) untuk menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan kehidupan, termasuk di dalamnya kehidupan kemasyarakatan, dunia usaha dan dunia kerja. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan pribadi, keterampilan sosial, keterampilan akademik, dan keterampilan vokasional.

5. Menyeluruh dan berkesinambungan

6. Substansi kurikulum mencakup keseluruhan dimensi kompetensi, bidang kajian keilmuan dan mata pelajaran yang direncanakan dan disajikan secara berkesinambungan antar semua jenjang pendidikan.

7. Belajar sepanjang hayat

Kurikulum diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan, dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Kurikulum mencerminkan

keterkaitan antara unsur-unsur pendidikan formal, nonformal, dan informal dengan memperhatikan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berkembang serta arah pengembangan manusia seutuhnya.

8. Seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah

Kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan kepentingan nasional dan daerah untuk membangun kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Kepentingan nasional dan daerah harus saling mengisi dan memberdayakan sejalan dengan Bhineka Tunggal Ika dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

e. Acuan Operasional Kurikulum

Kurikulum di MAN 3 Kebumen disusun dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Peningkatan iman dan takwa serta akhlak mulia

Keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia menjadi dasar pembentukan kepribadian peserta didik secara utuh. Kurikulum disusun untuk memungkinkan semua mata pelajaran dapat menunjang peningkatan iman dan taqwa serta akhlak mulia.

2) Penguatan pendidikan karakter

Penguatan Pendidikan Karakter merupakan upaya membangun dan membekali peserta didik sebagai generasi emas Indonesia Tahun 2045 guna menghadapi dinamika perubahan di masa depan, mengembangkan platform

pendidikan nasional yang meletakkan pendidikan karakter sebagai jiwa utama dengan memperhatikan keberagaman budaya Indonesia dan merevitalisasi serta memperkuat potensi dan kompetensi pada lingkungan pendidikan.

- 3) Peningkatan potensi, kecerdasan, dan minat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemampuan peserta didik.

Pendidikan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan martabat manusia secara holistik yang memungkinkan potensi diri (afektif, kognitif, psikomotor) berkembang secara optimal. Sejalan dengan itu, kurikulum disusun dengan memperhatikan potensi, tingkat perkembangan minat, kecerdasan intelektual, emosional, sosial, spiritual, dan kinestetik peserta didik.

- 4) Keragaman potensi dan karakteristik daerah dan lingkungan.

Daerah memiliki potensi, kebutuhan, tantangan dan keragaman karakteristik lingkungan. Masing-masing daerah memerlukan pendidikan sesuai dengan karakteristik daerah dan pengalaman hidup sehari-hari. Oleh karena itu, kurikulum harus memuat keragaman tersebut untuk menghasilkan lulusan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan daerah.

- 5) Tuntutan pembangunan daerah dan nasional

Dalam era otonomi dan desentralisasi untuk mewujudkan pendidikan yang otonom dan demokratis perlu memperhatikan keragaman dan mendorong partisipasi masyarakat dengan tetap mengedepankan wawasan

nasional. Untuk itu, keduanya harus di tampung secara berimbang dan saling mengisi.

6) Tuntutan dunia kerja

Kegiatan pembelajaran harus dapat mendukung tumbuh kembangnya pribadi peserta didik yang berjiwa kewirausahaan dan mempunyai kecakapan hidup. Oleh karena itu, kurikulum perlu memuat kecakapan hidup untuk membekali peserta didik memasuki dunia kerja. Hal ini sangat penting terutama bagi satuan pendidikan kejuruan dan peserta didik yang tidak melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi.

7) Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni

Pendidikan perlu mengantisipasi dampak global yang membawa masyarakat berbasis pengetahuan di mana IPTEK sangat berperan sebagai penggerak utama perubahan. Pendidikan harus terus-menerus melakukan adaptasi dan penyesuaian perkembangan IPTEK sehingga tetap relevan dan kontekstual dengan perubahan. Oleh karena itu, kurikulum harus dikembangkan secara berkala dan berkesinambungan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

8) Moderasi Beragama

Kurikulum harus dikembangkan untuk mendukung peningkatan iman dan takwa serta akhlak mulia dengan tetap memelihara toleransi dan kerukunan umat beragama. Oleh karena itu, muatan kurikulum semua mata pelajaran harus ikut mendukung perilaku kehidupan beragama yang moderat.

#### 9) Dinamika perkembangan global

Pendidikan harus menciptakan kemandirian, baik pada individu maupun bangsa, yang sangat penting ketika dunia digerakkan oleh pasar bebas. Pergaulan antar bangsa yang semakin dekat memerlukan individu yang mandiri dan mampu bersaing serta mempunyai kemampuan untuk hidup berdampingan dengan suku dan bangsa lain.

#### 10) Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan

Pendidikan diarahkan untuk membangun karakter dan wawasan kebangsaan peserta didik yang menjadi landasan penting bagi upaya pemeliharaan persatuan dan kesatuan bangsa dalam kerangka NKRI. Oleh karena itu, kurikulum harus mendorong perkembangan wawasan dan sikap kebangsaan serta persatuan nasional untuk memperkuat keutuhan bangsa dalam wilayah NKRI.

#### 11) Kondisi sosial budaya masyarakat setempat

Pendidikan diharapkan menjadi penguat budaya antikorupsi. Kurikulum harus dikembangkan dengan memperhatikan karakteristik sosial budaya masyarakat setempat dan menunjang kelestarian keragaman budaya. Penghayatan dan apresiasi pada budaya setempat harus terlebih dahulu ditumbuhkan sebelum mempelajari budaya dari daerah dan bangsa lain.

#### 12) Kesetaraan Gender

Kurikulum harus diarahkan kepada terciptanya pendidikan yang berkeadilan dan memperhatikan kesetaraan gender.

### 13) Karakteristik satuan pendidikan

Kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan visi, misi, tujuan, kondisi, dan ciri khas satuan pendidikan

### 14) Pendidikan Anti Korupsi

Kurikulum diarahkan pada pembentukan karakter termasuk mengembangkan kejujuran dan nilai integritas sedini mungkin agar anak menjadikannya sebagai kebiasaan dan pandangan hidup termasuk di dalamnya pendidikan anti korupsi.

### 15) Pendidikan Anti Narkoba

Dalam upaya mencegah permasalahan sosial global saat ini kurikulum harus menjamin terwujudnya karakter peserta didik yang tangguh dan tidak mudah terbawa pada perilaku menyimpang termasuk penggunaan narkoba.

## 12. Proses Pembelajaran di MAN 3 Kebumen

### 1) Pengaturan Beban Belajar

Penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen dilaksanakan dengan menggunakan sistem paket, yaitu sistem penyelenggaraan pendidikan dimana peserta didik diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban belajar yang sudah ditetapkan untuk setiap kelas sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku.

Setiap mata pelajaran pada sistem paket dinyatakan dalam bentuk satuan jam pembelajaran yang meliputi kegiatan tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tak terstruktur. Penugasan terstruktur adalah

kegiatan pembelajaran yang berupa pendalaman materi pembelajaran oleh peserta didik yang dirancang oleh pendidik untuk mencapai standar kompetensi. Bentuk penugasan terstruktur adalah pemberian tugas individu, pemberian tugas kelompok, melakukan riset sederhana (percobaan), dan lain-lain.

Kegiatan mandiri tidak terstruktur adalah kegiatan pembelajaran yang berupa pendalaman materi pembelajaran oleh peserta didik yang dirancang oleh pendidik untuk mencapai standar kompetensi. Bentuk kegiatan mandiri tidak terstruktur berupa pemberian pekerjaan rumah (PR), tugas kegiatan tadarus di rumah, melaksanakan shalat jamaah di masjid sekitar rumah, mengamati prinsip kerja pengetahuan alam dan atau pengetahuan sosial dalam kehidupan sehari-hari.

Kegiatan penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur tertuang ke dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang dibuat oleh guru. Alokasi waktu untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur dalam sistem paket untuk MA 0% - 60% dari waktu kegiatan tatap muka mata pelajaran yang bersangkutan.

Pengaturan beban belajar yang dilakukan oleh Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen adalah sebagai berikut :

Tabel Pengaturan Beban Belajar

Kelas	Alokasi Waktu (1jam pelajaran)	Jumlah jam pelajaran per hari	Jumlah jam pelajaran per minggu	Minggu efektif dalam setahun	Jumlah jam pelajaran dalam setahun
X	45	6/9/10	53	36	1908
XI	45	6/9/10	53	36	1908
XII	45	6/9/10	53	32	1696

(Sumber : Dokumentasi waka Kurikulum MAN 3 Kebumen)

Beban belajar merupakan keseluruhan kegiatan yang harus diikuti oleh peserta didik dalam satu minggu, satu semester, dan satu tahun pembelajaran. Beban belajar kelas X, XI dan XII di Madrasah Aliyah Negeri 3 Kebumen adalah 53 jam pembelajaran. Secara rinci pengaturan beban belajar sebagai berikut :

- a) Alokasi waktu total yang disediakan adalah sebagai berikut :
  - Senin s/d Rabu : 10 jam pelajaran
  - Kamis dan Sabtu : 9 jam pelajaran
  - Jum'at : 6 jam pelajaran.
- b) Satu jam pelajaran tatap muka dilaksanakan selama 45 menit.
- c) Total waktu tatap muka perminggu adalah 53 jam pelajaran ( 2385 menit ) untuk kelas X, XI, dan XII untuk semua peminatan ( MIPA, IPS, dan Keagamaan).

d) Jumlah minggu efektif dalam 1 tahun pelajaran (2 semester) adalah 36 minggu.

## 2) Penilaian Hasil Belajar

Penilaian Hasil Belajar di MAN 3 Kebumen mengacu pada Keputusan Dirjen Pendis Nomor 3751 Tahun 2018. Tujuan penilaian hasil belajar di madrasah antara lain:

- a) Mengetahui tingkat penguasaan kompetensi dalam aspek sikap, aspek pengetahuan, dan aspek keterampilan yang sudah dan belum dikuasai peserta didik.
- b) Menetapkan ketuntasan penguasaan kompetensi belajar peserta didik dalam kurun waktu tertentu, yaitu harian, tengah semester, satu semester, satu tahun, dan atau pada akhir masa studi pada satuan pendidikan.
- c) Menetapkan program perbaikan atau pengayaan berdasarkan tingkat penguasaan kompetensi peserta didik sesuai kriteria ketuntasan minimal (KKM) yang ditetapkan.
- d) Memperbaiki proses pembelajaran pada tahap berikutnya.

Sedangkan penilaian yang dilaksanakan adalah penilain otentik yaitu proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik. Penilaian otentik merupakan penilaian yang dilakukan secara komprehensif untuk menilai mulai dari masukan (input), proses dan keluaran (output)

pembelajaran yang meliputi ranah sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan dan keterampilan.

### 13. Hubungan Madrasah dengan Masyarakat

Hubungan MAN 3 Kebumen dengan masyarakat sekitarnya terjalin dengan baik sehingga lingkungan MAN 3 Kebumen cukup aman dan bersih. Hubungan ini diwujudkan dengan silaturahmi yang terjalin antara MAN 3 Kebumen dengan masyarakat sekitar. Dalam setiap acara-acara besar yang diadakan di MAN 3 Kebumen selalu mengundang tokoh masyarakat sekitar untuk ikut berpartisipasi. Bahkan dalam kegiatan keagamaan Islam seperti pelaksanaan shalat dhuhur berjama'ah, shalat dhuha bersama-sama, bahkan dalam acara "Madrasah Bersholawat" diperbolehkan memanfaatkan masjid Zainuddin yang berada di depan madrasah.

## **B. Deskripsi Hasil Studi Kasus**

### **1. Peran Interpersonal (Antar Pribadi) Kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MAN 3 Kebumen**

#### **a) Kepala Madrasah sebagai lambang atau simbol (*Figurehead Role*/Peran Proforma Pemimpin)**

Sebagai konsekwensi dari kewenangan mereka menjadi kepala madrasah maka mereka diharuskan untuk melakukan tugas simbolis tertentu baik yang bersifat legal maupun sosial. Tugas tersebut termasuk menandatangani dokumen (misalnya kontrak, izin mengeluarkan uang), memimpin pertemuan tertentu misalnya rapat baik rapat

dewan guru maupun rapat dengan staf pimpinan, dan memimpin peristiwa seremonial, berpartisipasi dalam upacara dan ritual.

Kepala Madrasah sebagai figurehead (sebagai lambang atau simbol) ia mewakili madrasahnyanya dalam menghadiri acara-acara seremonial baik resmi maupun tidak resmi seperti upacara-upacara resmi di madrasah dan pemerintah/swasta, menerima tamu, menyampaikan pidato-pidato, menghadiri undangan pernikahan pendidik dan atau tenaga kependidikannya, menghadiri jamuan perpisahan bagi seorang pendidik atau tenaga kependidikannya yang akan meninggalkan madrasah baik karena purna tugas (pensiun) ataupun karena mutasi (pindah tempat tugas), meninjau ke sekeliling madrasahnyanya, mengunjungi kelas-kelas, mengenal siswa-siswanya, dan lain sebagainya. Satu hal yang lebih penting bahwa kepala madrasah sebagai lambang adalah pendidik dan tenaga kependidikan dan juga masyarakat luas mengamati bahwa peranan ini menentukan sukses atau gagalnyanya madrasah yang dikelolanya.

Menurut hasil temuan bahwa komunikasi merupakan faktor pertama dalam keberhasilan peran kepala madrasah sebagai simbol atau figurehead. Komunikasi dijadikan sebagai sarana utama agar terhubung dengan pihak lain untuk menciptakan proses kolaboratif. Komunikasi interpersonal dalam sebuah organisasi madrasah memiliki fungsi sebagai penghubung antara guru dengan kepala madrasah, pengawas, siswa, wali siswa, karyawan dan lain

sebagainya. Dan juga berfungsi sebagai pengontrolan perilaku dan tugas-tugas yang harus dikerjakan untuk meminimalkan kesalahan.

Komunikasi interpersonal yang positif dapat mempengaruhi struktur pertukaran informasi yang terjalin antara kepala madrasah dengan para pendidik dan tenaga kependidikannya dalam rangka meningkatkan kinerja madrasah dan kualitas pendidikan pada madrasah tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ahmad Sultoni, selaku kepala MAN 3 Kebumen bahwa beliau selalu mengomunikasikan dengan staf pimpinan perihal agenda acara dan kegiatan yang akan dilaksanakan demi kemajuan madrasahnyanya. Beliau selalu berusaha untuk dapat memimpin rapat yang diselenggarakan madrasah. Sebagaimana kutipan wawancara dengan kepala madrasah berikut ini :

“Saya selalu memimpin rapat dinas yang diagendakan di madrasah, sudah tentu.. karena setiap akan mengadakan rapat dinas mereka (para staf pimpinan/para wakil kepala) sudah mengkomunikasikan terlebih dahulu, otomatis saya yang menentukan waktu pelaksanaannya”.

Pernyataan Kepala Madrasah tersebut di atas juga didukung oleh keterangan yang disampaikan oleh waka (wakil kepala) bidang kehumasan, Muhammad Hidayatulloh yang menyatakan sebagaimana berikut ini :

“Alhamdulillah Bapak Kepala Madrasah bisa selalu hadir dalam setiap rapat dinas. Beliau juga berusaha hadir dalam kegiatan upacara di madrasah. Bukan hanya

itu..Beliau rajin mengikuti acara Tahlilan Rutin yang diadakan oleh warga masyarakat di lingkungan sekitar madrasah, yang dijadwalkan pada setiap malam Jum'at. Hebat kan..?"

Posisi kepala madrasah cukup menantang. Di satu sisi dia adalah orang yang lebih tinggi karena dia ditunjuk oleh orang atasan, di sisi lain ia adalah wakil guru dan stafnya. Dia mewakili suara dan kehendak semua Guru. Tanggung jawab utama seorang kepala madrasah adalah sebagai pemimpin pendidikan yakni membangun lingkungan belajar mengajar dimana Guru dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran secara efektif dan siswa dapat belajar dengan efektif pula.

Kepala madrasah sebagai tokoh sentral dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala madrasah tersebut khususnya peran manajerial sebagai sosok atau figur (*figurehead role*). Sebagai kepala MAN 3 Kebumen, Bapak Ahmad Sultoni memerankan tugas simbolis yang bersifat legal dan sosial. Tugas-tugas yang dijalankan itu meliputi

1. Menandatangani Dokumen seperti dokumen kontrak (dengan pihak luar), seperti MOU dengan Lembaga Pelatihan Kerja Kabupaten Kebumen (untuk menerbitkan sertifikat pelatihan JST)
2. Selalu melakukan cek dan re-cek dengan pegawai Tata Usaha (bendahara) dalam hal keuangan dan

izin mengeluarkan uang untuk kegiatan madrasah, dan lain-lain.

3. Memimpin pertemuan tertentu seperti Rapat Dinas, Rapat Pimpinan. Rapat Dinas bersama Guru dan Pegawai diadakan minimal satu bulan satu kali sekaligus diisi dengan pembinaan oleh kepala madrasah. Dan Rapat Pimpinan bersama Staf diadakan pada setiap ada kegiatan penting yang memerlukan rakor.
4. Menghadiri peristiwa seremonial seperti perpisahan guru/pegawai yang akan meninggalkan madrasah baik karena purna tugas (pensiun) ataupun karena mutasi (pindah tempat tugas), menghadiri acara pernikahan salah seorang guru atau pegawai, muyi (mengunjungi keluarga yang baru punya bayi), menjenguk guru/pegawai yang sedang sakit, ataupun ta'ziyah kepada keluarga guru/pegawai apabila ada yang meninggal dunia.
5. Berpartisipasi dan menghadiri upacara. Baik berperan sebagai pembina upacara maupun sebagai peserta upacara, di madrasah dan atau di kantor kemenag kabupaten Kebumen.
6. Berpartisipasi dalam acara ritual. Dalam hal ini kepala madrasah sering menjadi imam shalat Dhuhur berjama'ah dengan dewan guru ataupun dengan pegawai di lingkungan MAN 3 Kebumen. Selain itu beliau juga menjadi imam mujahadah (secara terjadwal) secara rutin yang diikuti oleh

semua Guru dan Pegawai MAN 3 Kebumen pada setiap pagi hari sebelum dimulai kegiatan pembelajaran. Beliau juga mengikuti kegiatan Tadarus Al-Qur'an dengan seluruh Guru dan Pegawai yang tergabung dalam WA Grup Khotmil Qur'an. Dan khotmil Qur'an ini mengkhataamkan bacaan Al-Qur'an satu pekan sekali, do'a khotmil Qur'an dibaca pada setiap hari Jum'at pagi dengan mujahadah pagi. Di lingkungan masyarakat pun beliau aktif dalam acara rutin Tahlilan bersama warga yang dilaksanakan pada malam Jum'at ba'da Isya, sehingga beliau merasa dekat dengan masyarakat.

7. Menerima tamu resmi, baik tamu dari Kantor Wilayah Propinsi Jawa Tengah (kanwil Semarang), dari kantor kementerian agama kabupaten Kebumen, ataupun tamu dari kantor kecamatan Kutowinangun dan lain-lain.



Gambar Kegiatan Wawancara dengan Kepala Sekolah

## **b) Kepala Madrasah sebagai *Leader* (Pemimpin)**

Kepala madrasah sebagai pemimpin atau leader, ia memainkan peranannya sebagai pemimpin, yaitu memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. Ia berkemampuan mengembangkan visi dan melaksanakan visi madrasah tersebut, dan merasa memiliki madrasah (dalam makna positif). Kepala madrasah sebagai leader sering dimaknai dengan kepala madrasah sebagai manager. Padahal menurut Hunsaker 2001, bahwa managers bisa menjadi leaders, tetapi leaders tidak bisa menjadi manajers. Para manajer bertanggung jawab agar madrasah yang dipimpinnya berfungsi sebagai kesatuan yang terintegrasi guna mengejar tujuan dasarnya

Kepala madrasah sebagai manajer harus memberi pedoman kepada para bawahan, memastikan bahwa mereka termotivasi, dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Hal tersebut diungkapkan oleh Hj. Siti Sangadah sebagai Kepala urusan Tata Usaha MAN 3 Kebumen : “Ya, Pak Toni selalu memberikan arahan kepada kami tentang apa yang sebaiknya dilakukan demi kelancaran program dan terlaksananya kegiatan madrasah. Dan Beliau pasti memberikan motivasi agar seluruh Guru dan Pegawai melaksanakan tugasnya masing-masing dengan baik demi kemajuan MAN 3 Kebumen tercinta.”

Sebagai seorang pemimpin, Bapak Ahmad Sultoni mampu memberikan motivasi, mengarahkan, memberikan inspirasi, mendorong dan mengajak warga madrasah

terutama Guru dan Karyawan MAN 3 Kebumen untuk menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik demi tercapainya tujuan madrasah. Kepala madrasah memberikan bentuk contoh tauladan (seperti dalam hal berpakaian selalu rapi, menghargai waktu dan disiplin) kepada seluruh warga madrasah, dengan terlebih dahulu menanamkan kesadaran kepada semua guru dan karyawan akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Membangun kebersamaan dan rasa kekeluargaan sesama Guru dan Karyawan MAN 3 Kebumen dengan cara mengetuk hatinya, dalam artian melakukan pendekatan dari hati ke hati, sehingga guru dan karyawannya termotivasi dan sadar akan tanggung jawabnya demi kemajuan dan perkembangan madrasah yang gemilang.

Pemberian motivasi juga dapat dilakukan pada saat rapat bulanan guru, atau pada saat-saat tertentu apabila memang dibutuhkan, sebagaimana petikan wawancara dengan Arif Budiyanto, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana :

“Bapak kepala madrasah adalah orang yang sangat baik dan bijak, beliau selalu memberikan kami arahan, motivasi dan pembinaan saat rapat. Selalu mengingatkan kewajiban sebagai guru, melindungi dan mengayomi semua bawahannya, walaupun dari segi usia beliau lebih muda, karena ada guru-guru yang lebih tua usianya dari kepala madrasah”

Menurut Anwar bahwa kepemimpinan pendidikan berarti usaha untuk memimpin, mempengaruhi, dan

memberikan bimbingan kepada para personel pendidikan sebagai bawahannya agar berbagai tujuan pendidikan dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Sehingga tugas kepala madrasah sebagai pemimpin madrasah yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pedoman dan arahan kepada bawahan
2. Memotivasi agar bekerja lebih giat. Melalui kegiatan mujahadah pagi dan do'a bersama Guru dan Pegawai MAN 3 Kebumen, yang diadakan pada setiap pagi hari Senin s.d Sabtu pukul 07.00-07,30 WIB. Bapak Kepala Madrasah bertindak sebagai pembina, dan memberikan pembinaan atau Briefing sekaligus memberikan motivasi pada semua Guru dan Pegawai.
3. Menciptakan kondisi lingkungan kerja dan iklim yang kondusif dan mendukung untuk berkarya
4. Mengawasi kemajuan mereka dengan cara memberi pujian atau kritik
5. Menyeimbangkan efektifitas dengan mempromosikan (bagi yang berprestasi) dan atau menghentikan bagi mereka yang tidak mau kompromi.

Kepala madrasah harus bisa mengarahkan dan memimpin madrasah nya serta bertindak secara profesional, kepemimpinan yang baik adalah dengan mempunyai pemimpin yang kuat, selalu memberikan dukungan dan

bisa berkomunikasi dengan bawahannya dan juga dengan orang-orang yang terkait dengan sekolah. Saling sharing dan bertukar pikiran, mampu menjadi inisiator, dinamisator yang baik, mampu menggerakkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing agar tujuan meningkatkan kualitas pendidikan di madrasahnyapun dapat tercapai dan terwujud dengan efektif dan efisien.

Dalam hal memimpin(leading) madrasah, kepala madrasah juga membuat tata tertib yang akan dilaksanakan oleh peserta didik. Dari dokumen yang penulis dapatkan bahwa tata tertib madrasah terbagi menjadi 7 bagian yaitu :

1. Waktu belajar
2. Pakaian seragam
3. Proses kegiatan belajar mengajar
4. Kebersihan
5. Tidak masuk sekolah
6. Lomba
7. Pramuka dan umum

Sedangkan untuk kontrak belajar siswa terbagi menjadi:

1. Kewajiban setiap siswa
2. Umum (dalam hal pelanggaran siswa)
3. Pengantar/ penjemput
4. Sanksi

Diharapkan dengan adanya tata tertib madrasah, peserta didik dan juga orang tua/wali murid ikut bekerja

sama dan berpartisipasi untuk mengatur kegiatan putra-putrinya di madrasah sehingga tercipta suasana tata kehidupan madrasah yang santun dan sehat yang nantinya akan menjamin kelancaran proses belajar mengajar. Serta akan menciptakan ketertiban di madrasah sehingga tercipta kondisi yang kondusif yang dapat menimbulkan keserasian dan keseimbangan tata kehidupan Islami bersama di lingkungan madrasah.

Dari uraian di atas maka peran kepala madrasah sebagai leader di MAN 3 Kebumen telah berhasil melaksanakan dan mengaplikasikannya dalam kegiatan keseharian di madrasah, sesuai dengan hasil observasi, wawancara dan dokumen yang penulis dapatkan.

### **c) Kepala Madrasah sebagai Penghubung (*Liaison*)**

Kepala madrasah sebagai penghubung (*Liaison*), ia berperan sebagai politisi dan sebagai pengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat. Sebagai politisi, ia harus mempelajari bagaimana cara bekerjasama dengan setiap orang, baik di dalam maupun di luar madrasah yaitu orang-orang yang dapat memenuhi kepentingannya untuk mencapai tujuan madrasah, termasuk didalamnya membangun jaringan kerja dan memperoleh dukungan terhadap kepemimpinannya, beraliansi dan berkoalisi jika keadaan madrasah nya masih lemah, dan bila madrasah nya sudah kuat maka ia berani berkompetisi dalam rangka memenangkan posisi madrasah nya sebagai madrasah yang paling unggul dan berprestasi. Menurut Stoner, 2000, Tidak

ada sahabat yang abadi, yang ada adalah kepentingan yang abadi.

Peran sebagai penghubung ini mencakup perilaku yang bertujuan untuk menetapkan dan mempertahankan jaringan dan hubungan dengan para individu dan kelompok orang-orang di luar madrasah, misal dengan pemborong, percetakan, penerbit dan lain-lain. Hubungan tersebut menjadi sangat penting sebagai sumber informasi dan dukungan. Karena hakikat dari peran penghubung ini adalah untuk membuat kontrak baru, mempertahankan hubungan, dan memberi bantuan, karena bukan tidak mungkin pada suatu saat kepala madrasah tersebut akan meminta kemurahan hati dan bantuan dari orang lain.

Kepala madrasah berperan sebagai penghubung (*Liaison*) maka tugas yang dilakukan adalah:

1. Sebagai sumber informasi
2. Tetap menjalin hubungan dan mempertahankan (memelihara hubungan) dengan individu dan atau dengan kelompok di luar madrasah untuk memperoleh informasi-informasi
3. Membuat kontrak-kontrak baru. Kepala madrasah harus tetap berjejaring dan terlibat pertukaran informasi untuk mendapatkan akses ke basic pengetahuan.

## **2. Peran Pemrosesan Informasi (*Informational Role/Peranan Informasional*)**

Menerima dan menyampaikan informasi adalah aspek terpenting bagi setiap manajer. Peranan informasional menurut Mintzberg (Stoner dan Freeman, 2000) meliputi peranan sebagai monitor, disseminator, dan spokesperson.

### **a) Kepala Madrasah sebagai Pemantau (Monitor)**

Kepala Madrasah sebagai monitor, ia mencari informasi di dalam dan di luar madrasah secara konstan. Informasi dapat diperoleh antara lain melalui kontak-kontak dengan jejaring kerja, semisal melalui WA Grup, Instagram, Face book atau jejaring lainnya, bisa juga melalui membaca buku dan hasil Studi Kasus, membaca surat kabar, dan memanfaatkan media sosial lainnya. Peranan kepala madrasah sebagai monitor menjadikan kepala madrasah sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan dengan para pendidik dan tenaga kependidikannya. Sebagai monitor, kepala madrasah sering dijadikan tempat bertanya oleh pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat.

Pada akhirnya sebagai monitor kepala madrasah harus bisa mengelola sistem informasi madrasah, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi yang semakin canggih. Di samping itu, ia juga sebagai pelaksanaan pemantauan, pengevaluasian, dan pelaporan. Dalam kaitannya dengan peran sebagai pemantau informasi /

monitor, yang dilakukan oleh Ahmad Sultoni (Kepala MAN 3 Kebumen) adalah :

1. Mencari informasi terkini melalui berbagai sumber dengan cara bergabung dalam beberapa Grup WA, anantara lain WA Grup Kepala Madrasah se-eks Karesidenan Kedu, WAG Kepala Madrasah se-Kabupaten Kebumen, WAG Kepala Madrasah Negeri se-Kabupaten Kebumen, WAG ASN Kemenag Seatap Kab Kebumen, WAG Staf Pimpinan MAN 3 Kebumen, WAG Wakil Kepala MAN 3 Kebumen.
2. Mencari informasi baik internal maupun eksternal tentang isu-isu yang dapat mempengaruhi kemajuan dan kebaikan madrasah MAN 3 Kebumen, melalui jejaring internet dan media sosial seperti facebook, instagram, website dan lain-lain.

**b) Kepala Madrasah sebagai Penyebar/Pembagi Informasi (*Disseminator*)**

Peranan kepala madrasah sebagai disseminator, ia bertugas mendistribusikan informasi-informasi penting kepada pendidik dan tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, anggota komite madrasah, dewan madrasah, aparatur pemerintah, dan masyarakat. Dalam beberapa kasus, kepala madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan oleh pendidik dan tenaga kependidikannya sehingga mereka

(para pendidik dan tenaga kependidikannya) dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan secara profesional.

Dengan kata lain, dalam peranan disseminator ini kepala madrasah mentransmisikan informasi-informasi internal yang diperolehnya dari sumber internal ataupun eksternal. Informasi tersebut disaring kemudian didelegasikan kepada pendidik dan atau tenaga kependidikan baik dalam bentuk aslinya atau disunting terlebih dahulu. Sebagai contoh : Undangan MGMP . Pihak madrasah memperoleh undangan MGMP dari Kedu yang ditujukan kepada Kepala Madrasah. Kemudian Kepala Madrasah mendisposisikan ke waka kurikulum. Dan dari waka kurikulum menunjuk kepada salah seorang atau beberapa guru sesuai mata pelajaran yang tersebut dalam undangan.

### **c) Kepala Madrasah sebagai *Spokesperson* (Peran sebagai Juru Bicara)**

Peranan kepala madrasah sebagai *spokesperson*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat. Sebagai seorang diplomat ia pandai berbicara. Ia harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona , ia harus mampu membuat audiennya kagum dan siap untuk melaksanakan apa yang ia bicarakan. Sebagai orator yang profesional, seorang kepala madrasah menyampaikan pembicaraannya di hadapan para pendidik dan tenaga kependidikan, para

orang tua peserta didik (wali murid), anggota komite madrasah, dewan madrasah, aparat pemerintah, dan warga masyarakat dalam rangka untuk membangun citra positif mereka terhadap madrasah.

Dalam hal ini Kepala MAN 3 Kebumen telah berperan sebagai spokesperson dengan melakukan tindakan berikut:

1. Meneruskan informasi dan memberikan pernyataan tentang nilai-nilai positif tentang madrasah kepada pihak luar, dengan cara upload, share, pasang status atau story di WA yang dimilikinya, melalui facebook, instagram dan media sosial lain yang dimilikinya.
2. Mengirimkan informasi tentang kegiatan madrasah kepada orang luar. Misalnya: Tim kreatif MAN 3 Kebumen selalu mengirimkan berita aktual tentang aktifitas madrasah dalam Berita Kebumen. Atau melalui Berita Kemenag Kebumen sehingga bisa dibaca dan diketahui oleh seluruh warga Kebumen.

Menjadi spokesperson kepala madrasah juga dapat berperan sebagai lobbyist yakni orang yang tugasnya meloby, yang melakukan perundingan. Bisa juga berperan sebagai pemotivasi atau pengarah (*leading*).

### **3. Peran Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)**

- a) Kepala Madrasah sebagai *Interpreneur/Wirausahawan*.

Peran kepala madrasah sebagai enterpreneur, ia harus kreatif dan inovatif dalam usaha mengembangkan

madrasah yang dipimpinnya, dengan menciptakan produk/jasa pendidikan, mampu memasarkan madrasahnyanya agar banyak diminati oleh masyarakat. Pekerja keras yang memiliki motivasi pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang. Selain itu, agar madrasah mampu sebagai sumber belajar berwirausaha peserta didik dan sebagai salah satu sumber pendanaan madrasah.

Disamping itu kepala madrasah juga bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang dalam memperbaiki situasi yang ada sekarang. Perubahan yang terencana terjadi dalam bentuk proyek perbaikan seperti pengembangan produk baru, pembelian produk baru, atau reorganisasi struktur formal. Dan beberapa dari proyek perbaikan tersebut diawasi langsung oleh kepala madrasah, dan beberapa proyek lain didelegasikan ke para bawahan dalam hal ini wakil kepala madrasah.

Dalam kaitannya dengan hal ini kegiatan yang dilakukan oleh Kepala MAN 3 Kebumen adalah

1. Mengadakan program JST (Job Skill Training) meliputi bidang kegiatan multi media, tata boga dan tata busana
2. Mendorong terlaksananya kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler di MAN 3 Kebumen harus diikuti oleh seluruh siswa, karena dapat mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan

minat yang dimiliki siswa. Berikut wawancara dengan wakil kepala madrasah bidang kurikulum: “Setiap siswa wajib mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, silahkan dipilih yang mana yang sesuai dengan bakat dan minat masing-masing, karena nilai/hasilnya akan diisikan di dalam raport. Tidak ada siswa yang tujuannya hanya untuk meningkatkan keterampilannya saja.” Dari pernyataan di atas, bahwa mengikuti kegiatan ekstrakurikuler wajib diikuti oleh seluruh peserta didik, karena disamping untuk mengembangkan bakat dan minat yang dimiliki siswa juga hasil / penilaiannya akan dimasukkan di dalam raport. Kegiatan ini seyogyanya memang harus diikuti oleh peserta didik, karena sumber dana penunjang kegiatan ini berasal dari komite madrasah, sedangkan dana komite berasal dari iuran peserta didik sehingga harus dimanfaatkan dengan seefektif mungkin.

3. Mengajukan SBSN untuk pembangunan RKB (Ruang Kelas Baru). RKB yang dimaksud adalah Ruang Kelas Digital (Digital Class Room). Ruang Kelas Digital merupakan sebuah ruang kelas yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran secara digital. Di dalam ruang kelas ini terdapat sebuah layar TV besar yang menjadi pengganti papan tulis. Dan laptop sebagai sumber belajar, tentunya dengan

didampingi oleh bapak/ibu guru yang kompeten dan melek IT. Karena semuanya menggunakan teknologi digital. Dan tentu saja lengkap dengan jaringan internet wi-fi.

**b) Kepala Madrasah sebagai *Disturbance Handler* (sebagai Penangan Gangguan/Kekacauan)**

Peranan kepala madrasah sebagai *disturbance handler*, ia menangani sesuatu yang mengganggu madrasah, karena tidak satupun madrasah/organisasi yang bisa berjalan mulus di setiap waktu. Ia juga berperan sebagai pengelola perubahan dan pengembangan, pencipta budaya dan iklim di madrasah. Setiap madrasah memiliki masalahnya masing-masing. Untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul di madrasah, kadang-kadang kepala madrasah menggunakan keputusan yang tidak populer (kontroversial) yaitu keputusan yang tidak diharapkan oleh berbagai pihak terutama pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua peserta didik. Untuk mengatasi masalah-masalah yang sulit, kepala madrasah harus mampu berpikir secara analisis dan konseptual (Stoner & Freeman, 2000).

Berpikir analisis artinya memecahkan masalah-masalah tersebut ke dalam berbagai bagian masalah. Kemudian dipilih bagian masalah yang paling penting dan paling mendesak dianalisis sebab dan akibatnya guna mendapatkan pemecahannya. Berpikir konseptual berarti kepala madrasah menggunakan konsep-konsep dan teori-

teori dalam memecahkan masalahnya serta menggunakan teori pemecahn masalah. Berpikir konseptual lebih utama dan mempunyai dampak yang lebih besar dalam mencapai tujuan madrasah.

Dalam peran ini kepala madrasah diharuskan pula untuk mampu menangani krisis yang mendadak yang tidak dapat diabaikan, yang berbeda dengan masalah yang bisa dipecahkan secara sukarela. Krisis tersebut mungkin disebabkan oleh peristiwa yang tidak terduga, seperti misalnya adanya konflik antar bawahan, kehilangan seorang pendidik atau tenaga kependidikan yang sangat penting (perannya) disebabkan meninggal dunia, atau purna tugas, atau dikarenakan mutasi ke tempat tugas yang baru.

Di samping itu madrasah juga memiliki team work yang baik, hal tersebut terlihat dari kerja sama yang dilakukan oleh dewan guru, dan saling berkomunikasi direalisasikan apabila terjadi masalah dalam proses pembelajaran, Guru diberikan kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, apabila tidak dapat terselesaikan maka Kepala Madrasah ikut turun tangan untuk memberikan solusinya dan tetap saling komunikasi serta bermusyawarah sebagaimana pernyataan Siti Badriyah selaku wakil kepala bidang kesiswaan :

“Ketika terjadi permasalahan di madrasah, maka setiap guru diberi kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan itu sendiri terlebih dahulu, kemudian dibantu oleh wali kelas dan apabila masalah itu belum

selesai maka akan dibawa kepada kepala madrasah, dan kepala madrasah akan memberikan solusi, saran serta kebijakan.”

Jadi kepala madrasah sebagai disturbance hander memberikan arahan, memberikan solusi yang tepat, dan juga memberikan keputusan dan kebijakan selalu dilakukan dengan jalan bermusyawarah.



Gambar Foto Kegiatan Wawancara dengan Hj. Siti Badriyah, S.Pd. (Waka Kesiswaan MAN 3 Kebumen)

### c) Kepala Madrasah sebagai Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocator*)

Kepala madrasah harus mampu menggunakan kekuasaannya untuk mengalokasikan sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas, dan jasa. Ia harus mampu mengalokasikan sumber daya madrasah (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana madrasah, kurikulum, keuangan, dan

informasi) yang ada di madrasah berdasarkan skala prioritas. Sumber daya madrasah terutama keuangan madrasah biasanya selalu terbatas. Oleh sebab itu, kepala madrasah harus pandai-pandai mengalokasikannya berdasarkan prioritas madrasah dan membelanjakannya sehemat mungkin. Peranan kepala madrasah sebagai resource allocator merupakan salah satu kegiatan manajemen sarana dan prasarana, manajemen peserta didik, manajemen pendidik dan manajemen tenaga kependidikan, manajemen keuangan, manajemen kurikulum, manajemen informasi madrasah, perencanaan, dan pengorganisasian.

Berkaitan dengan peran kepala madrasah sebagai resource allocator ini, hal-hal yang dilakukan oleh Ahmad Sultoni selaku kepala MAN 3 Kebumen adalah sebagai berikut:

1. Selalu cek dan Re-cek di TU dalam hal keuangan (keluar-masuk anggaran madrasah).
2. Peningkatan sumber daya manusia. Bagi siswa yang berprestasi dan memiliki kemampuan lebih di bidang akademis akan disediakan fasilitas untuk meningkatkan prestasinya.
3. Memberikan izin kepada pendidik dan tenaga kependidikannya agar menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (izin belajar S2 dan atau S3 bagi mereka yang berminat)
4. Memberikan reward untuk guru dan siswa yang berprestasi. Bagi siswa yang berprestasi diberikan

bea siswa. Dan bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang berprestasi diberikan Piagam Penghargaan.

5. Pemberian uang lelah atau insentif kepada Guru yang mendampingi kegiatan ekstrakurikuler dan Guru yang mendampingi siswa pada saat mengikuti lomba atau kompetisi sebagai bentuk penghargaan kepada Guru yang mendapat tugas tambahan tersebut. Sebagaimana kutipan wawancara berikut dengan wakil kepala sekolah bagian kesiswaan:  
"Setiap guru yang memegang jabatan kordinator ekstrakurikuler, setiap bulannya maka akan diberikan insentif oleh madrasah, atau uang bensinlah, dananya berasal dari komite. Dan apabila mendampingi kegiatan diluar maka akan ditambah lagi diluar insentif bulanannya"

Kepala madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja dan meningkatkan kualitas sumber daya madrasah yang ada demi meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

Peningkatan kinerja guru yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan memberikan motivasi, pembinaan dan juga pelatihan yaitu dengan memberikan pelatihan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), pelatihan mengenai kurikulum darurat corona, implementasi KMA No. 183 TAHUN 2019 dan juga mengirimkan perwakilan ke

luar madrasah apabila ada pelatihan-pelatihan yang sangat menunjang untuk kemajuan diri sendiri dan madrasah.

Peran kepala madrasah sebagai pengalokasi sumber daya madrasah juga dapat dilihat dari pembagian kerja yang logis, sebagaimana tertuang dalam struktur organisasi, penetapan garis tanggung jawab dan wewenang yang jelas, pengukuran pelaksanaan dan prestasi yang dicapai oleh MAN 3 Kebumen. Sebagaimana wawancara dengan Ahmad Sultoni (kepala MAN 3 Kebumen) bahwa :

“ Struktur organisasi MAN 3 Kebumen memiliki kejelasan dan struktur dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari gambaran organisasi, struktur madrasah ini yaitu Kepala madrasah → wakil kepala madrasah bagian Kurikulum, wakil kepala madrasah bagian kesiswaan, wakil kepala madrasah bagian humas, wakil kepala madrasah bagian srapras → koordinator- koordinator → guru dan → siswa”

Hasil petikan wawancara tersebut diatas kemudian diperkuat dengan adanya dokumen madrasah yaitu struktur organisasi madrasah, dimulai dari kepala madrasah sebagai penanggung jawab, berkoordinasi dengan wakil kepala madrasah menjabat sebagai bidang kurikulum, kesiswaan, hubungan masyarakat, sarana dan prasarana, kordinator, guru dan siswa.

Setiap unit yang diberikan semua mempunyai tugas dan kewenangan masing-masing. Semua harus dilakukan dengan penuh rasa tanggung jawab. Dan yang paling penting dari setiap unit adalah mengerti dengan tugas dan

tanggung jawab yang diberikan. Sebagaimana wawancara berikut ini :

“Tanggung jawab dari setiap unit yang ada dalam struktur organisasi madrasah ini sesuai dengan fokus masing-masing unit struktur organisasi tersebut. Akan tetapi, meskipun memiliki tanggung jawab masing-masing yang berbeda, namun setiap unit dalam struktur organisasi madrasah kami saling memberi masukan demi pelaksanaan tanggung jawab yang lebih baik lagi”.

Pihak madrasah juga tidak hanya memberikan tugas dan tanggung jawab kepada dewan guru akan tetapi juga memberikan tugas dan tanggung jawab kepada orang tua murid yang terpilih untuk menjadi pengurus komite.

Bentuk pengalokasian sumber daya dari madrasah selain jabatan wakil kepala madrasah adalah dengan memberikan SK kepada dewan guru tentang Pembagian Tugas Mengajar dan Beban Kerja Guru MAN 3 Kebumen di setiap tahun ajaran baru.

Sebagaimana dikatakan oleh An Farchani, selaku wakil kepala madrasah bidang kurikulum, bahwa :

“Setiap guru telah diberikan tugas masing-masing, baik itu tugas mengajar, beban kerja guru dan tugas dalam membina siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler. semua dibagi sama rata, tidak ada yang tidak mendapatkan SK.”

Agar lebih terperinci maka bentuk pengalokasian sumber daya madrasah di MAN 3 Kebumen yang bertugas untuk mengorganisasikan pelaksanaan proses yang terkait secara langsung dengan proses KBM, adalah :

- a) Kepala madrasah bertanggung jawab atas keberlangsungan proses KBM dan koordinasi organisasi madrasah. Kepala madrasah juga berhak untuk melakukan hubungan dengan pihak-pihak terkait baik internal maupun eksternal yang berhubungan langsung dengan proses KBM, seperti dengan wali kelas, Dinas Pendidikan, dan lain-lain.
- b) Wakil kepala madrasah, bertugas sebagai pembantu kepala madrasah sesuai dengan bidangnya. Wakamad 1 menangani bidang kurikulum, wakamad 2 menangani kesiswaan, wakamad 3 menangani bidang sarana dan prasarana, dan wakamad 4 menangani hubungan masyarakat (humas).
- c) Bendahara madrasah, bertugas bagian keuangan madrasah yang mengurus seluruh urusan administrasi keuangan madrasah termasuk di dalamnya proses transaksi keuangan sesuai dengan sistem manajemen keuangan. Bendahara madrasah bertanggung jawab terhadap kepala madrasah.
- d) Koordinator-koordinator, adalah guru yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas khusus menjadi koordinator bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan, bertugas merancang, melaksanakan, dan berkoordinasi serta mengevaluasi bidang tugas yang diberikan dan bertanggung jawab kepada kepala madrasah.

- e) Wali kelas, bertugas dan bertanggung jawab atas kelangsungan proses KBM di kelasnya dan mengkoordinir guru lain yang ditugaskan untuk mengajar di kelas tersebut. Wali kelas bertanggung jawab kepada kepala madrasah.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya semua sesuai dengan posisinya masing-masing, sehingga setiap unit dalam organisasi madrasah di MAN 3 Kebumen melakukan koordinasi dengan unit organisasi yang lainnya. Hal itu dilakukan agar dalam pencapaian tujuan organisasi madrasah dapat dilaksanakan secara bersama sama sehingga hasil yang diperoleh mampu meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen. Tugas, fungsi dan tanggung jawab masing-masing dilaksanakan dengan baik. Sebagaimana petikan wawancara dengan kepala madrasah:

“Sejauh ini alhamdulillah tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap unit organisasi madrasah kami dilaksanakan dengan baik dan sesuai amanah”.

Dengan pengorganisasian yang baik, maka akan terwujud sistem komunikasi yang terarah. Sehingga dalam menjalankan tugasnya senantiasa berkoordinasi, dan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.

Sebagai kepala madrasah ,Ahmad Sultoni bukan hanya berkoordinasi dengan dewan guru dan orang tua siswa saja, akan tetapi beliau juga berkoordinasi dan konsultasi dengan pihak instansi terkait, seperti kantor kementerian agama kabupaten Kebumen maupun kantor

wilayah propinsi Jawa Tengah demi untuk kemajuan madrasah.

**d) Kepala Madrasah sebagai *Negotiator* (Perunding)**

Kepala madrasah sebagai negotiator ia dituntut untuk mengadakan negosiasi (perundingan). Perundingan apapun yang membutuhkan komitmen yang substansial mengenai sumber daya akan sangat terbantu oleh kehadiran kepala madrasah yang mempunyai kekuasaan untuk membuat komitmen tersebut. Negosiasi menurut Hendarman dan Srie Haryati Martono (2002) ialah serangkaian diskusi antar individu atau kelompok dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan kesepakatan. Negosiasi dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berbeda di dalam madrasah (peserta didik dan pendidik dan tenaga kependidikan) maupun dengan pihak luar madrasah (orang tua peserta didik, anggota komite madrasah, dewan madrasah, aparat pemerintah, dan masyarakat).

Negosiasi dapat terjadi dalam empat kejadian: (1) saya kalah, anda juga kalah; (2) saya menang, anda kalah; (3) saya kalah, anda menang, dan (4) saya menang-anda juga menang. Hasil negosiasi yang terbaik adalah saya menang-anda juga menang (win-win) karena tidak ada manfaatnya kemenangan (kebahagiaan) di atas kekalahan (penderitaan) orang lain. Adapun perundingan yang dilakukan oleh Ahmad Sultoni selaku kepala MAN 3 Kebumen adalah:

1. Berunding dengan komite madrasah dan orang tua siswa atau yang biasa diberi nama rapat pleno. Rapat ini merundingkan masalah anggaran dan kegiatan madrasah atau RAKM (Rincian Kerja Anggaran Madrasah).

RKAM adalah suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan madrasah selama empat tahun ke depan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada. Sedangkan yang merumuskan program madrasah di MAN 3 Kebumen adalah kepala madrasah bersama dewan guru serta komite madrasah dalam forum rapat pleno. Sebagaimana dituturkan oleh Kepala Madrasah dalam wawancaranya:

“Yang pasti dalam perencanaan pembuatan program madrasah atau RKAM selalu melibatkan komite yaitu orang tua, seluruh dewan guru,. Kita gali keperluan dan kebutuhan anak-anak serta guru di madrasah, yang mana yang paling mendesak, kemudian disusun dan direncanakan”.

RKAM tersebut nantinya akan menjadi bahan acuan pembiayaan seluruh program madrasah yang akan dilaksanakan. Berkaitan dengan apa saja kegiatan yang harus dikerjakan, fasilitas yang harus diadakan dan dibutuhkan untuk menunjang kegiatan program madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.

Penyusunan RKAM dilakukan setiap awal tahun pada saat rapat pleno komite madrasah dengan orang tua

siswa. Dalam pengelolaan dan pelaksanaan program madrasah maka wakil kepala madrasah bidang kurikulum menyatakan:

“Ketika merencanakan program madrasah dan merencanakan RKAM semua struktur sekolah, orang tua/wali siswa dan komite dilibatkan, diundang rapat setiap awal semester. Semua dibicarakan bersama untuk kemajuan madrasah”.

## 2. Mengadakan rapat dewan guru dan pegawai (berunding) untuk kepentingan kemajuan siswa

Dengan mengadakan rapat bersama dewan guru dan pegawai MAN 3 Kebumen untuk kepentingan kemajuan siswa dan peningkatan kualitas pendidikan, perlunya mengadakan les tambahan yang terjadwal bagi kelas XII, (khususnya bagi para siswa/siswi yang mau melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi) sehingga dirasa perlu untuk mendapat pelajaran tambahan diluar jam belajar efektif.

Sangatlah penting adanya dukungan dari pengurus/komite madrasah dan juga orang tua peserta didik. Pada kenyataannya ada yang memberi dukungan dan ada juga yang kurang mendukung dikarenakan masih kurang pemahamannya karena berkaitan dengan biaya yang akan dikeluarkan di setiap kegiatan yang akan dilaksanakan. Sebagaimana pernyataan berikut ini:

“Dukungan orang tua secara keseluruhan baik, walaupun ada sebagian yang masih kurang berpartisipasi, karena kurangnya pemahaman dari orang tua peserta didik.

Dan hal ini merupakan suatu tantangan bagi pihak madrasah, karena dianggap sudah ada dana BOS, padahal masih ada dana komite yang harus dibayarkan. Tetapi kadang-kadang orang tua kurang memahami, bahkan pihak sudah memberi keringanan, misalnya ada dua atau tiga siswa kakak beradik yang bersekolah di MAN 3 Kebumen maka yang wajib bayar penuh (100%) hanyalah satu orang. Sedangkan saudaranya (satu atau dua) mereka bayar 50 % dari administrasi sekolah. Selain itu juga pihak madrasah memberi pengertian kepada orang tua siswa bahwa di madrasah tidak hanya belajar tatap muka, belajar apa adanya, akan tetapi kita juga butuh agar para siswa berkembang. Dan untuk dapat berkembang serta maju terus seharusnya didukung dengan dukungan dari orang tua, masyarakat dan pemerintah, yaitu untuk mendukung bagaimana bisa menggali kompetensi anak dan prestasinya”.

Dari hasil wawancara dan observasi serta dokumen di atas maka dapat diketahui bahwa kepala madrasah dalam membuat rencana program madrasah dan RAKM selalu melibatkan struktur madrasah dan komite madrasah serta orang tua peserta didik, semua dimusyawarahkan dalam rapat koordinasi maupun rapat pleno di awal tahun pelajaran. Itu artinya kepala madrasah dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen tidak hanya berperan sendiri, dan bekerja sendiri, akan tetapi dengan cara memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal.



Gambar Kegiatan Wawancara dengan M. Hidayatulloh, S.Pd. (Waka humas MAN 3 Kebumen)

### C. Pembahasan Hasil Studi Kasus

Manajerial pada hakikatnya berhubungan erat dengan manajemen yang menurut istilah adalah suatu proses pengembangan kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan kerjasama tersebut di dalam suatu organisasi madrasah maka dibutuhkan seorang pemimpin untuk berperan meningkatkan kualitas pendidikan yaitu seorang kepala madrasah sehingga pada nantinya akan bertanggung jawab atas manajemen pendidikan yang berkaitan langsung dengan proses pembelajaran.

Sedangkan madrasah sebagai suatu sistem memiliki komponen inti yang terdiri dari input, proses dan output. Ketiga komponen tersebut tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya karena merupakan satu kesatuan yang utuh dan saling terkait, yang saling mempengaruhi, saling membutuhkan dan saling menentukan.

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah demi meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.

Kepala MAN 3 Kebumen Ahmad Sultoni, S.Pd.I.,M.Pd sebagai top manajer di lembaga pendidikan memiliki tugas dan peran sebagai interpersonal, informasional dan decisional. Peranan interpersonal dapat diidentikkan dengan peranan sosial. Peranan informasional dapat diidentikkan dengan pengelola sistem informasi madrasah dan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi. Peranan decisional dapat diidentikkan dengan pengelolaan perubahan dan pengembangan, penciptaan budaya dan iklim madrasah, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, pengelolaan sarana dan prasarana madrasah, pengelolaan hubungan madrasah dengan

masyarakat, pengelolaan peserta didik, pengelolaan pengembangan kurikulum, pengelolaan keuangan madrasah, dan pengelolaan ketatausahaan madrasah.

## **1. Peran Antar Pribadi (Interpersonal Role) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen**

Ada tiga peran yang berhubungan dengan perilaku antar pribadi yaitu peran sebagai pemimpin porforma (figurehead role), peran sebagai (leader) dan peran sebagai penghubung (liaison).

Tidak dapat disangsikan lagi bahwa tidak ada sekolah/madrasah efektif tanpa dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif. Kenyataan di lapangan membuktikan bahwa semua sekolah/madrasah yang efektif atau bermutu tinggi, selalu dikelola oleh kepala sekolah/madrasah yang efektif pula. Karena menurut pendapat Hoy & Miskel (2005) bahwa kepala sekolah/madrasah sebagai manajer merupakan faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya madrasah/sekolah dalam mencapai tujuannya.

### **a. Peran Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Porforma (Figurehead Role)**

Berdasarkan temuan yang penulis dapatkan bahwa kepala MAN 3 Kebumen (Ahmad Sultoni, S.Pd.I.M.Pd.) telah melaksanakan peran interpersonal dengan baik. Sebagai figurehead ia menyatakan nilai-nilai melalui cara

berpakaian, berperilaku, menghargai waktu dan menaruh perhatian secara rutin. Ia patut menjadi teladan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di lingkungan madrasah yang dipimpinnya. Ia membentuk dan dibentuk oleh budaya madrasah seperti mujahadah pagi, tadarus Al-Qur'an, Khotmil Qur'an rutin, dan lain-lain yang membuat para pendidik dan tenaga kependidikan bersatu dalam nilai-nilai inti (core values) madrasah. Ia menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan dipraktikkan untuk mendukung nilai-nilai inti madrasah secara berkelanjutan sehingga menjadikan nilai-nilai inti itu sebagai citra terbaik bagi madrasahnyanya. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran ayat 159 ;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۚ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِن حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma`afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka

bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

b. Peran Kepala Madrasah sebagai *Leader* (Pemimpin)

Sedangkan peran kepala madrasah sebagai leader, ia memainkan perannya sebagai pemimpin, yaitu memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah secara optimal. Ia berkemampuan mengembangkan visi dan melaksanakan misi madrasah. Visi dan misi yang ada di MAN 3 Kebumen yang sudah disepakati dan dijalankan dengan konsisten. Agar visi dan misi tersebut tidak hanya diketahui oleh kepala madrasah, dewan guru dan tenaga kependidikan, maka dipajang di dinding madrasah yang terletak di ruang lobi, dan juga terpampang jelas di dekat pintu gerbang, sehingga siapapun bisa membaca dan menganalisis apabila visi dan misi tersebut terdapat kekurangan dan memerlukan perbaikan.

Sebagai kepala madrasah ia juga harus memberi pengarahan dan motivasi kepada bawahan, memastikan bahwa mereka termotivasi untuk melaksanakan tugasnya masing-masing. Didalam aspek pengarahan akan timbul hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara lebih berdaya untuk mencapai tujuan madrasah. Oleh karena itu leader atau kepala madrasah dituntut untuk dapat berkomunikasi,

memberikan petunjuk atau nasihat, berfikir kreatif, inisiatif, meningkatkan kualitas, serta memberikan stimulasi kepada bawahannya.

Dengan adanya pengarahan, motivasi dan leading dari Kepala madrasah maka MAN 3 Kebumen menjadi semakin berprestasi yang unggul dalam bidang akademik dan non akademik. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya prestasi juara yang telah diraih oleh siswa. Diantaranya adalah hasil yang sangat membanggakan pada tahun 2021 ini dibidang akademik adalah meraih juara I pada lomba SAINS di kabupaten Kebumen dalam rangka kegiatan Olimpiade Sains tingkat kabupaten, sehingga mewakili kabupaten Kebumen untuk maju ke OSN tingkat propinsi Jawa Tengah. Dan banyak prestasi lain yang didapatkan siswa-siswi MAN 3 Kebumen sehingga menaikkan peringkat menjadi peringkat ke-6 MA Berprestasi se-Jawa Tengah. (per-31 Maret 2022).

Begitu juga dengan kepala MAN 3 Kebumen, beliau memberikan contoh teladan dengan menerapkan disiplin yang tinggi serta aktif dalam menjalankan tugas-tugasnya , membantu memecahkan masalah yang dialami guru dan murid. Dapat berkomunikasi dengan baik kepada bawahan dan turut aktif dalam kegiatan yang dilakukan oleh murid misalnya pada saat event lomba dan kegiatan yang mewakili madrasah. Hal ini mengacu kepada firman Allah dala surat Ali Imran ayat 104;

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ  
الْمُنْكَرِ ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

Artinya :

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma`ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung”.

Mengutip pendapat Quraish Shihab mengenai ayat diatas bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, bahkan kemampuan mengamalkan sesuatu akan berkurang, bahkan akan terlupakan dan hilang, jika tidak ada yang mengingatkan atau dia tidak mengerjakannya.

Di MAN 3 Kebumen kepala madrasah selalu memberikan semangat untuk seluruh dewan guru, begitu juga sebaliknya, berani memberi dan menerima kritik dan saran dari siapapun. Dengan kata lain kepala madrasah juga harus mau menerima masukan dari bawahannya dan bawahannya juga harus mau merespon perintah kepala madrasah sebagai pemimpinnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala MAN 3 Kebumen mampu berperan sebagai leader yang baik.

### c. Peran Kepala Madrasah sebagai Penghubung (*Liaison*)

Peran kepala madrasah sebagai penghubung (*liaison*), ia berperan sebagai politisi dan sebagai pengelola hubungan madrasah dengan masyarakat. Sebagai politisi, ia harus mempelajari kerjasama dengan saetiap orang, baik

di dalam maupun di luar madrasah, membangun jaringan kerja dan dukungan terhadap kepemimpinannya, beraliansi dan berkoalisi untuk mencapai tujuan madrasah. Madrasah harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan kualitas pendidikannya.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis dapatkan bahwa MAN 3 Kebumen memiliki team work yang baik, hal ini terlihat dari kerja sama yang dilakukan oleh dewan guru, staf pimpinan dan semua tenaga pendidikan yang ada dan saling berkomunikasi direalisasikan apabila terjadi suatu masalah atau persoalan dalam proses pembelajaran, guru diberikan kewenangan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, apabila tidak dapat terselesaikan maka Kepala Madrasah ikut turun tangan memberikan solusi dan tetap saling komunikasi dan dimusyawarahkan. Hal tersebut sesuai dengan perintah Allah SWT agar kita (orang-orang yang beriman) bekerja sama dalam hal kebaikan , termaktub dalam Al-Qur'an Surah Al-Maidah ayat 2 ;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا  
الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا  
حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ  
الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ  
وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya :

“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Menurut Prof. Dr. Quraish Shihab dalam kitab tafsirnya menjelaskan bahwa tolong menolong pada ayat di atas adalah bahwasanya tolong menolonglah kamu dalam kebajikan dan ketaqwaan jangan tolong menolong dalam dosa dan pelanggaran, merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerja sama dengan siapapun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan.

Di MAN 3 Kebumen, kepala madrasah mencoba membangun motivasi secara implisist, yakni kepala madrasah berperan sebagai rekan kerja. Dengan demikian beliau dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasihat, dan koreksi bila diperlukan, berusaha mensikronkan antara tujuan organisasi madrasah dengan tujuan pribadi para anggota organisasinya. Ketrampilan kepala madrasah dalam memahami perilaku para pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses kerja sama untuk meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen dengan cara menawarkan berbagai konsep program madrasah untuk dibahas bersama dan dilaksanakan bersama dalam tugasnya masing-masing agar eksistensi madrasah tetap terjaga. Selain itu sikap kepala madrasah

yang memegang konsep strategi sadar akan diri menimbulkan kerja sama yang harmonis, jujur dan terbuka.

## **2. Peran Informasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen**

Peranan informasional menurut Mintzberg (Stoner & Freeman, 2000) meliputi peranan sebagai monitor, disseminator, dan spokesperson.

### **a. Peran Kepala Madrasah sebagai monitor.**

Menerima dan menyampaikan informasi adalah aspek terpenting bagi setiap kepala madrasah. Peranan informasional dapat diidentikkan dengan pengelola sistem informasi madrasah dan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi. Peranan kepala madrasah sebagai monitor, ia mencari informasi secara konstanta baik internal maupun eksternal terutama informasi tentang isu-isu yang dapat mempengaruhi kemajuan dan pengembangan organisasi/madrasah. Informasi dapat diperoleh antara lain melalui kontak-kontak dengan jaringan kerja, media sosial (seperti: akun facebook, instagram, twitter, WA, dll) dan memanfaatkan internet.

Peranan kepala madrasah sebagai monitor ini menjadikan kepala madrasah sebagai orang yang paling banyak memiliki informasi terbaik dibandingkan dengan pendidik atau tenaga kependidikannya. Sebagai monitor, ia sering dijadikan tempat bertanya oleh para guru dan pegawainya, para wali siswa, anggota komite madrasah,

aparatus pemerintah dan masyarakat di sekitar madrasah. Sehingga peranan ini mengharuskan kepala madrasah mengelola sistem informasi, menyaring informasi yang datang dan wajib memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Peranan kepala madrasah sebagai monitor sesuai dengan pengamalan kandungan surah Al-Hujurat ayat 6 , sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu.”

Menurut ayat tersebut maka seorang kepala madrasah dalam peranannya sebagai monitor, ia harus mencari kejelasan informasi (klarifikasi) terlebih dahulu sebelum menyampaikannya kepada para pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya.

Jadi, berdasarkan hasil temuan dan observasi peneliti maka kepala MAN 3 Kebumen ,Ahmad Sultoni, S.Pd.I, M.Pd telah melaksanakan peranannya sebagai monitor dengan baik demi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah yang dipimpinnya.

## b. Peran Kepala Madrasah Sebagai Disseminator

Peran kepala madrasah sebagai disseminator (penyebar atau pembagi informasi). Ia bertugas untuk mentransmisikan informasi yang diperolehnya baik dari sumber internal ataupun eksternal. Informasi tersebut diterima, disaring (diseleksi) dan didelegasikan kepada pihak-pihak yang berkompeten yakni para pendidik dan tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya dalam bentuk aslinya atau setelah diinterpretasi dan telah disunting. Dalam beberapa kasus, kepala madrasah bertanggung jawab memberikan informasi-informasi penting yang dibutuhkan oleh para pendidik dan tenaga kependidikannya (misalnya tentang kebijakan terbaru dari Kepala kantor wilayah Jawa Tengah tentang seragam dinas, tentang lamanya jam pelajaran, kebijakan terbaru dari kepala kantor kabupaten mengenai seragam korpri, seragam kebaya, batik daerah dll), sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan secara profesional.

Menurut Wahjosumidjo ada dua hal penting yang perlu dilakukan oleh kepala madrasah yaitu hubungan madrasah dengan masyarakat dan sumber daya eksternal. Hubungan madrasah dengan masyarakat dibangun dalam rangka proses peningkatan mutu/kualitas pendidikan, seorang kepala madrasah memerlukan dukungan banyak sumber daya masyarakat di mana madrasah itu berada. Agar dukungan yang diperoleh dapat didayagunakan dengan tepat, maka diharapkan: a) kepala madrasah

mampu menunjukkan rasionalitas usaha perbaikan tercapainya tujuan organisasi dan harapan para individu; b) kepala madrasah harus menaruh perhatian terhadap sejumlah bentuk dan arus informasi; c) kepala madrasah mampu mempergunakan kepemimpinannya dan membangun saluran komunikasi responsif, baik di lingkungan organisasi madrasah maupun masyarakat yang lebih luas.

Peranan kepala madrasah sebagai diseminator termaktub dalam kitab Al-Qur'an Surah An-Nisa' ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Menurut ayat tersebut Allah swt memerintahkan agar amanat- amanat itu disampaikan kepada yang berhak menerimanya. Amanat tersebut termasuk informasi atau berita yang harus disampaikan kepada yang berhak menerimanya.

Berdasarkan temuan dan hasil Studi Kasus dapat dikatakan bahwa kepala MAN 3 Kebumen telah berperan sebagai disseminator dengan baik.

c. Peran Kepala Madrasah sebagai *Spokeperson* (Juru Bicara)

Peranan kepala madrasah sebagai *spokeperson*, ia bagaikan menjadi seorang diplomat. Ia meneruskan informasi dan memberikan pernyataan tentang nilai kepada pihak yang berada di luar organisasi madrasah. Sebagai seorang diplomat kepala madrasah harus mampu berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan apa yang ia bicarakan. Sebagai orator yang profesional, kepala madrasah menyampaikan pembicaraannya di depan para pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, komite madrasah, dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif mereka terhadap madrasah yang dipimpinnya.

Sebagai *spokeperson* kepala madrasah juga dapat berperan menjadi pemotivasi (*motivator*), pengarah (*leading*), dan bisa juga menjadi *lobbyist* (orang yang meloby, yang melakukan perundingan). Kepala madrasah yang berperan sebagai *spokeperson* hendaknya menghindarkan diri dari sifat dan perbuatan yang memaksa atau bertindak keras terhadap para pendidik, tenaga kependidikan dan para peserta didik, anggota komite madrasah serta masyarakat. Kepala madrasah harus

mampu memotivasi/mendorong kemauan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, staf, karyawan dan siswa dengan cara berusaha membujuk (incude) dan berusaha meyakinkan (persuade) bahwa apa yang mereka kerjakan adalah benar dan bernilai ibadah. Hal tersebut sesuai dengan perintah Allah SWT yang dijelaskan dalam Qur'an Surah An-Nahl ayat 125;

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ  
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya :

"Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk."

Dalam ayat tersebut Rasulullah SAW diperintahkan agar menyeru manusia ke jalan Tuhan nya (ke jalan kebaikan) dengan cara yang bijaksana, yakni dengan hikmah dan mau'idhah hasanah (nasihat yang baik). Jika diperlukan barulah jidal (membantah atau mendebat) dengan cara yang baik pula. Hikmah, mau'idhah hasanah dan jidal adalah metode dakwah (mengajak manusia ke jalan kebenaran) yang Allah ajarkan. Penyebutannya secara berurutan, hal itu menunjukkan prioritas dalam menggunakan metode tersebut.

Berdasarkan hasil temuan yang peneliti dapatkan di MAN 3 Kebumen Bpk. Ahmad Sultoni selaku kepala madrasah telah berperan sebagai spokesperson dengan baik. Beliau selalu berunding dengan dewan guru, staf dan karyawan serta komite madrasah dalam menetapkan rencana anggaran maupun rencana kegiatan yang akan diprogramkan madrasah sehingga dapat terlaksana dengan baik demi meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.

### **3. Peran Decisional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di MAN 3 Kebumen**

Decisional Role atau peran pembuatan keputusan meliputi peran enterpreneur (wirausahawan), disturbance hander (yang menangani kekacauan/gangguan), resources allocator (yang mengalokasikan sumber daya) dan negotiator (perunding).

#### **a. Peran Kepala Madrasah sebagai *Enterpreneur* (Wirausahawan)**

Kepala madrasah sebagai enterpreneur (wirausahawan), ia harus kreatif dan inovatif dalam mengembangkan madrasahnyanya dengan menciptakan produk/jasa pendidikan, mampu memasarkan madrasahnyanya agar banyak diminati oleh masyarakat. Ia sebagai pekerja keras yang memiliki semangat pantang menyerah, mampu memanfaatkan dan menciptakan

peluang serta berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang. Peran enterpreneur ini menuntut kepala madrasah menjadi pemrakarsa (inisiator) dan perancang perubahan yang terkendali untuk peluang memperbaiki situasi sekarang.

Sudarwan Danim menyatakan inovasi adalah gagasan, perbuatan atau sesuatu yang baru dalam konteks sosial tertentu dan pada suatu jangka waktu tertentu untuk menjawab masalah yang dihadapi. Sesuatu yang baru, mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial lain atau sesuatu itu sudah lama dikenal tetapi belum dilakukan perubahan. Inovasi dapat juga diartikan sebagai perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi.

Kemampuan kepala madrasah sebagai enterpreneur sekaligus sebagai pembuat perubahan memiliki aspek antara lain: kemampuan mencari atau menemukan gagasan baru untuk pembaharuan madrasah dan kemampuan untuk melaksanakan pembaharuan di madrasah. Hal ini mengandung maksud bahwa seorang kepala madrasah harus mampu mencari dan menemukan gagasan baru untuk kemajuan madrasah. Selain itu kepala madrasah harus mempunyai langkah untuk mewujudkan gagasan tersebut dalam bentuk program-program yang harus dilaksanakan. Kepala madrasah dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam kebijakan-kebijakannya sehingga madrasah tidak monoton.

Berdasarkan hasil temuan yang peneliti peroleh bahwa di MAN 3 Kebumen diadakan program JST (Job Skill

Training) yang diikuti oleh siswa-siswi untuk mengembangkan bakat dan minatnya. Dan program ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar peserta didik, mereka ditumbuhkembangkan jiwa kewirausahaannya sehingga lulusannya diharapkan bukan hanya menjadi pencari kerja tetapi mampu menjadi pencipta lapangan kerja secara mandiri atau berwirausaha sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, khususnya bagi mereka yang tidak melanjutkan belajar (kuliah) di jenjang perguruan tinggi.

Peranan kepala madrasah sebagai interpreneur ini apabila dikaji secara mendalam akan sesuai dengan perintah Allah SWT terutama dalam Al-Qur'an Surah Al-Ra'd ayat 11:

لَهُ مَعْقَبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ يُحَفِّظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ  
مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا  
لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya:

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

b. Peran Kepala Madrasah sebagai *Disturbance Hander* (Penangan Gangguan/Kekacauan)

Peranan Kepala madrasah sebagai disturbance hander, ia menangani berbagai gangguan atau kekacauan yang mengganggu madrasah, karena tidak satupun organisasi yang berjalan mulus di setiap waktu tanpa adanya gangguan. Ia juga berperan sebagai pengelola perubahan dan pengembangan, pencipta budaya dan iklim madrasah. Demikian pula peran kepala madrasah di MAN 3 Kebumen, Bpk. Ahmad Sultoni telah mampu menciptakan budaya disiplin yang tinggi, dengan diadakannya kegiatan mujahadah secara rutin pada setiap pagi hari sebelum mulai kegiatan mendorong semua Guru dan Pegawai untuk hadir sebelum mujahadah pagi dimulai. Dan setelah kegiatan mujahadah pagi selesai dilanjutkan dengan pembinaan dan evaluasi oleh kepala madrasah. Jadi mereka yang biasanya datang terlambat akan merasa malu untuk terlambat lagi. Hal ini sangat mendukung kelancaran berbagai kegiatan dan proses pembelajaran.

Demikian juga halnya dengan kegiatan shalat dhuhur berjama'ah mampu mempererat hubungan persaudaraan, kebersamaan dan kerja sama diantara para guru dan pegawai di lingkungan MAN 3 Kebumen. Kegiatan shalat dhuhur berjama'ah ini dilengkapi dengan tausiyah atau kultum yang bertujuan untuk saling berwasiat dan saling mengingatkan dalam hal kebaikan. Meskipun ada beberapa guru dan pegawai yang belum pernah mengikuti kegiatan mujahadah pagi ataupun shalat dhuhur berjama'ah namun bpk. Ahmad Sultoni tidak memarahi atau memanggilnya, dengan harapan mereka

akan sadar dengan sendirinya dan mau mendukung kegiatan dan program madrasah demi kemajuan serta meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tercinta. Hal ini sesuai dengan kandungan surat Al-Maidah ayat 8 berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Ayat tersebut memerintahkan kepada orang-orang yang beriman agar senantiasa menegakkan kebenaran dan berlaku adil baik terhadap orang yang disukai ataupun orang yang dibenci. Dengan demikian kepala MAN 3 Kebumen telah melaksanakan peran sebagai disturbance hander dengan baik.

c. Peran Kepala Madrasah sebagai *Resource Allocator* (Pengalokasi Sumber Daya)

Kepala madrasah sebagai resource allocator atau pengalokasi sumber daya, ia harus mampu mengalokasikan sumber daya madrasah (peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana madrasah, kurikulum, keuangan, dan informasi) yang ada di madrasah berdasarkan skala prioritas.

Sehubungan dengan peran tersebut, dalam penempatan tenaga kerja baik pendidik atau tenaga kependidikan kepala madrasah perlu memperhatikan kompetensi yang dimiliki. Jangan sampai terjadi tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme pada saat perekrutan staf, pengisian atau pengadaan tenaga pengelola madrasah dan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kualifikasi pekerjaan yang diperlukan. Kepala madrasah haruslah mempunyai kompetensi untuk mengelola dan mengendalikan semua program maupun rencana pengembangan madrasah hingga mencapai harapan yang didambakan bersama warga madrasah yakni meningkatnya kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen.

Berdasarkan temuan hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti dapatkan di MAN 3 Kebumen kepala madrasah telah berperan sebagai pengalokasi sumber daya dengan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan penataan staf atau stafing yang bagus. Dibuktikan dengan dokumen pembagian tugas dan kewajiban yang terdapat

diSK. Kepala madrasah menempatkan orang yang sesuai dengan keahliannya di bidang masing-masing yang sangat mendukung pelaksanaan program dan kegiatan madrasah secara efektif dan efisien.

Hal tersebut juga tercermin pada struktur formal organisasi dan tampak ditunjukkan oleh bagan struktur organisasi MAN 3 Kebumen. Dalam hal peorganisasian ini kepala madrasah sudah melakukan tugas dan fungsinya sebagai manajer pendidikan. Seperti yang sudah dilakukan oleh kepala MAN 3 Kebumen, yaitu dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada semua guru. Memilih guru yang berkompeten dan berbakat dibidangnya. Kemudian memberikan surat penugasan dalam bentuk Surat Keputusan (SK) sehingga guru yang diberi tanggung jawab akan lebih bekerja sesuai dengan job deskripsion masing-masing. Hal senada sesuai dengan teori klasik Adam Smith "The right man in the right place". Artinya orang yang tepat di tempat yang tepat atau seseorang yang memiliki keahlian tertentu harus dipekerjakan atau ditempatkan sesuai dengan keahliannya. Misalnya orang yang ahli di bidang administrasi, ahli di bidang keuangan maka ditempatkan sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga pembagian tugas harus dilakukan dengan cermat. Adanya organisasi yang kuat dan komunikasi yang lancar antar dewan guru di sebuah madrasah sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai tujuan madrasah.

d. Peran Kepala Madrasah sebagai *Negotiator* (Perunding)

Kepala madrasah sebagai negotiator, ia dituntut untuk mengadakan negosiasi (perundingan). Negosiasi dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang berada di dalam madrasah (seperti peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan) maupun pihak di luar madrasah (yaitu orang tua peserta didik, anggota komite madrasah, aparat pemerintah dan masyarakat), atau anatara internal dan eksternal madrasah. Perundingan apapun yang membutuhkan komitmen yang substansial mengenai sumber daya akan terbantu dan akan lebih berkesan dengan kehadiran kepala madrasah yang memiliki kekuasaan untuk membuat komitmen tersebut.

Berdasarkan hasil temuan dan obsevasi di Man 3 Kebumen peranan tersebut telah dilaksanakan oleh kepala madrasah dengan baik. Yakni dengan adanya rapat pleno atau perundingan antara kepala madrasah, dewan madrasah dengan komite madrasah dan orang tua peserta didik pada setiap awal tahun pelajaran yang membahas RKM dan RKAM. Selain itu kepala madrasah beserta stafnya juga mengadakan perundingan pada setiap awal bulan guna membahas rencana kegiatan madrasah sekaligus evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilakukan.

Dalam merencanakan RKAM ketika sudah disepakati bersama dalam rapat, maka kepada madrasah juga perlu mengadakan pemantauan kepada bendahara komite dan bendahara madrasah, uang masuk dan keluar yang sudah

dipergunakan apakah sesuai dengan rencana yang diinginkan. Pihak komite juga ikut mengawal dan memantau semua kegiatan yang berkaitan dengan RKAM, pada akhirnya akan melakukan pertanggung jawaban saat akhir tahun pelajaran dalam bentuk pelaporan kepada semua pihak yang terkait.

Berkaitan dengan peran negotiator ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an Surah Asy-Syuura ayat 38:

فَجُمِعَ السَّحَرَةُ لِمِيقَاتِ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ<sup>٧</sup>

Artinya:

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.”

Ayat tersebut memerintahkan kepada manusia agar bermusyawarah dengan sesama mereka dalam memutuskan setiap perkara.

MAN 3 Kebumen harus terus memperbaiki proses pembelajaran dan harus meningkatkan manajemen kelas, menyediakan, mengembangkan, mengelola dan mengerahkan sarana dan prasarana pendidikan dan sumber daya lainnya sehingga mampu meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai tujuan madrasah. Madrasah seharusnya terus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan

## BAB VII

# PENUTUP

Dari penyajian data yang telah penulis peroleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa peran manajerial kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di MAN 3 Kebumen sebagai berikut:

### 1. Peran Antar Pribadi (*Interpersonal Role*)

*Interpersonal role* atau peran antar pribadi meliputi kepala madrasah sebagai figurehead (kepala madrasah sebagai figur, lambang atau simbol), kepala madrasah serbagai leader (pemimpin) dan kepala madrasah sebagai liaison (penghubung). Kepala madrasah sebagai lambang atau figur ia selalu menjadi perhatian dan selalu diamati oleh para pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat luas, bahkan peranan ini menentukan sukses atau gagalnya madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah sebagai leader atau pemimpin, ia memimpin madrasahnyanya dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah yang ada secara optimal, dengan memberi arahan dan motivasi, memberikan penghargaan bagi siswa maupun pendidik yang berprestasi. Ia mengembangkan visi dan melaksanakannya secara maksimal.

Sedangkan kepala madrasah sebagai penghubung (*Liaison*), ia berperan sebagai politisi dan sekaligus sebagai pengelola hubungan madrasah dengan masyarakat. Ia

membangun jaringan kerja dengan orang-orang yang mendukung untuk mencapai tujuan madrasah, berani berkompetisi dalam rangka memenangkan madrasah sebagai madrasah yang paling unggul, hebat dan bermartabat.

## 2. Peran Pemroses Informasi (*Informational Role*)

Menerima dan menyampaikan informasi merupakan aspek terpenting bagi setiap manajer. Peranan informasional meliputi tiga peranan yaitu peranan sebagai monitor, sebagai disseminator, dan sebagai spokeman (juru bicara). Peranan kepala madrasah sebagai monitor, ia mencari informasi ter-update baik di dalam ataupun di luar madrasah melalui kontak-kontak jaringan kerja, jejaring sosial, medsos dan lain lain dengan memanfaatkan jaringan internet. Peranan kepala madrasah sebagai disseminator, ia mendistribusikan informasi-informasi penting kepada para pendidik dan tenaga pendidikan, orang tua peserta didik, komite madrasah dan masyarakat sekitar madrasah.

Sedangkan peran kepala madrasah sebagai spokeman atau juru bicara, ia bagaikan menjadi seorang diplomat. Ia berbicara dengan penuh diplomasi dan mampu membuat pendengarnya terpesona dan siap melaksanakan yang ia bicarakan. Ia menyampaikan pembicaraannya di depan para pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, komite madrasah, aparatur pemerintah dan masyarakat dalam rangka membangun citra positif mereka terhadap madrasah yang dipimpinnya.

### 3. Peran Pengambil Keputusan (*Decisional Role*)

Kepala madrasah sebagai enterpreneur, ia kreatif dan inovatif dalam usaha mengembangkan madrasahny dengan program JST (*Job Skill Training*) yang diadakan di MAN 3 Kebumen, siswa ditumbuhkembangkan jiwa kewirausahaannya sehingga lulusannya diharapkan bukan hanya menjadi pencari kerja, tetapi mampu menjadi pencipta lapangan kerja secara mandiri (terutama mereka yang tidak melanjutkan kuliah/mondok).

Peranan kepala madrasah sebagai *disturbance hander*, ia menangani sesuatu yang mengganggu kelancaran program dan kegiatan madrasah. Ia membuat tata tertib dan peraturan madrasah demi meningkatkan kualitas pendidikan dan tercapainya tujuan madrasah. Kepala madrasah sebagai *resource allocator*, ia mengalokasikan sumber daya madrasah yang ada dengan sangat cermat. Ia membuat struktur organisasi madrasah, memberikan tugas dan wewenang kepada para pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing. Ia mengizinkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan belajar ke jenjang yang lebih tinggi , memberi kesempatan kepada para pendidik untuk mengembangkan profesinya melalui MGMP, diklat, seminar, in house training, diskusi profesional dan lain sebagainya.

Sedangkan kepala madrasah sebagai *negotiator*, ia mengadakan negosiasi, berunding dan bermusyawarah. Perundingan yang diadakan pada awal semester ganjil

dinamakan rapat pleno, yaitu perundingan atau musyawarah antara pihak madrasah dengan komite madrasah dan orang tua peserta didik mengenai RKM dan RKAM yang akan menjadi pedoman kegiatan demi kemajuan madrasah

# DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Moch. Idochi . Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan. Bandung: Alfabeta, 2004
- Arcaro, S. Jerome. Pendidikan Berbasis Mutu. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2005
- Arifin, H.M. . Kapita Selekta Pendidikan, Cet 4. Jakarta: Bumi Aksara, 2000
- Arikunto, Suharsimi, Prosedur Studi Kasus Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta, 1997
- Asmani, Jamal, Ma'mur, Tips Menjadi kepala Sekolah Profesional, Yogyakarta : Diva Press (Anggota IKAPI, 2012
- Barry, M. Dahlan Al. . Kamus Modern Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Arloka, 1994
- Chafidz, Abdul. Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya. MPA No. 142, Juli 1998: 39
- Danim, Sudarwan, Menjadi Komunitas Pembelajaran, cet 1, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- , Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan, Bandung: PT. Pustaka, 2004
- Danim, Sudarwan dan Khairil. Profesi Kependidikan. Bandung: Alfabeta, 2011
- Daryanto, H.M. Administrasi Pendidikan, Cet 3. Jakarta: Rineka Cipta, 2005

- David, freed R. , Manajemen Strategi. Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Departemen Agama RI. , Al Qur'an dan Terjemahnya. Bandung: CV J-ART, 2005
- Fachrudi, Soekarto Indra, dkk. 1983. Pengantar Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Usaha Nasional, 1993
- Hasibuan, Melayu S.P, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, Jakarta : PT Bumi Aksara, cet. 9 , 2013
- Hendarman dan Srie Peryati Martono, Negosiasi, Jakarta: Depdiknas, 2002
- Hoy, W.K & Miskel, C.G., Educational Administration Theory, research, and Practice. 10th Edition. New York: Random House, Inc, 2005
- Husaini Usman, Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Jamal Ma'mur Asmani, Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Yogyakarta: Diva Press, 2012
- Kartono, Kartini., Pemimpin dan Kepemimpinan, Jakarta: Rajawali, 2010
- Karwati Euis dan Priansa, Juni, Donni, Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah, Membangun Sekolah Bermutu, Bandung : Alfabeta, 2013
- Komariah, Aan, dan Cepi Triatna, Visionary Leadership Menuju sekolah efektif, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Erlangga, 2006

- Marzuki, Metodologi Riset. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2000
- Makbuloh, Deden, Manajemen Mutu Pendidikan Islam, Jakarta : Raja Grafindo, 2011
- Matthew B. Miles, Qualitative Data Diagnosis, Tjetjep Rohendi, Jakarta: UI Press, 1992
- Moekijat, Kepemimpinan di Sekolah, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012
- Moleong, Lexy J. , Metodologi Studi Kasus Kualitatif, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002
- Mulyasa, E. , Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003
- , Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007
- , Menejemen Berbasis Madrasah. cet 7. Bandung: Rosdakarya, 2004
- , Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: Bumi Aksara, 2011
- Munir, Abdullah, Menjadi Kepala Sekolah Efektif, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008
- Nawawi, Hadari. Metodologi Studi Kasus Bidang Sosial, Yogyakarta: Gajah Mada Press, 2005
- Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah, Jakarta: Pt.Grasindo, 2006
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Jakarta: Badan Standar Nasional Pendidikan, 2007

- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 6 Tahun 2018, "Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah" diakses 21 Januari 2022
- Priansa Donni Junia dan Somad Rismi , Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bandung:Alfabeta,2014
- Purwanto, M.Ngalim. 1991. Administrasi Pendidikan, Cet 13, Jakarta: Mutiara Sumber Widya, 1991
- , Administrasi dan Supervisi Pendidikan,cet 7, Bandung: Rosdakarya, 1995
- Rahman al-Mubarakfuri Syaikh Shafiyur, Tafssir Ibnu Katsir, Misbahul Munir, Daar As-Salam- Riyadi, cet. Ke-2, 2009
- Ridwan, Penerapan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Program Sekolah adiwiyata di SMA Negeri 1 Pangkalan Bun, Tesis, Palangkaraya: PPS IAIN Palangkaraya, 2019
- Rochaety, Eti dkk. , Sistem Informasi Manajemen Pendidikan, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005
- Roesminingsih,MV dan Susarno, Lamijan Hadi. Teori dan Praktek Pendidikan,cet pertama, edisi ke tiga, Surabaya: Lembaga pendidikan dan pengembangan ilmu pendidikan, 2011
- Rohiat, Manajemen Sekolah, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008
- Rohimat, Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Bandung: PT. Refika Aditama, 2008

- Samsudin, Sadili, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Pustaka Setia, 2006
- Saputra, Ardi, Peran Kompetensi Manajerial Kepala SM P Negeri 1 Batipuh dalam meningkatkan Mutu Sekolah, Jurnal Al-Fikroh Vol. V, No. 2, Juli-Desember 2019
- Saroni, Muhammad, Manajemen Sekolah. Jogjakarta: Ar-Ruzz, 2006
- Shihab, Quraish, M, Tafsir Al-Misbah: Pesan Kesan dan Keserasian Alquran Volume 3, lentera hati, 2002
- Soetjipto dan Raflis. Kosasi, Profesi Keguruan. Jakarta: Rineka Cipta. 1999
- Sondang, Siagian P. , Manajemen Strategi, Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Sugiyono, Metode Studi Kasus Pendidikan: Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R Metode Studi Kasus Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, Bandung: Alfabeta, 2013
- , Metode Studi Kasus Pendidikan, Bandung : Alfabeta, 2015
- Sukmadinata, N.S., Studi Kasus Pendidikan, Bandung: Rosdakarya, 2005
- Sulistiyorini, Manajemen Pendidikan Islam. Surabaya: elKaf, 2006
- Supranta. J. . Metode Riset, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997
- Supriyanto, A. 1997. Jurnal Ilmu Pendidikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. Diseminasi, Jilid 4, IKIP

- Suryosubroto, Manajemen Pendidikan di Sekolah, Jakarta: Rineka Cipta, 2010
- Stoner, J.A.F. & Freeman, R.A., Management. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions, 2000
- Suparta, M. Aly, Henry Noer, Metodologi Pengajaran Agama Islam, Jakarta: PT. Amisco, 2002
- Suryadi, Ace dan H.A.R Tilaar, Analisis Kebijakan Pendidikan Suatu Pengantar. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 1993
- Tanzeh, Ahmad , Pengantar Metode Studi Kasus, Yogyakarta: Teras, 2009
- Tatang.S, Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah, Bandung: Pustaka Setia, 2015
- Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Tesis Program Magister, Kebumen: Program Pascasarjana IAINU Kebumen, 2019
- Tjiptono, Fandy, Manajemen Jasa, Edisi I Cet II. Yogyakarta: Andi Offcet, 1995
- Umaedi, Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Direktur Pendidikan Menengah dan Umum,1999
- Undang-undang RI No. 20 / 2003 tentang Sisdiknas
- UU RI. No. 20 tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional dan Penjelasannya, Bandung: PT. Citra Umbara, 2003
- Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada, 2003

- Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization), Bandung: CV. Alfabeta, 2009
- , Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2010
- Winardi, Manajemen Sekolah dan Kepemimpinan Mandiri Kepala Sekolah, Edisi 2, Bandung: Sarana Puncak Karya Nusa, 2010
- , Kepemimpinan dalam Manajemen, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2008.
- Yaqin, Husnul, Kapita Selekta Administrasi dan Manajemen Pendidikan, Banjarmasin: Antasari Press, 2011
- Yukl, Gary, Kepemimpinan Dalam Organisasi. Cet 5, Jakarta: PT. Indeks, 2001
- Yunia Becti, Annisa, Manajerial Kepala Sekolah dalam Menciptakan Sekolah Efektif (Studi pada SDN 4 Palangka Raya), Tesis, Palangkaraya: PPS IAIN Palangkaraya, 2018
- Zuhairini, Abdul Ghofir, Metodologi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam, Malang: Universitas Negeri Malang (UM PRESS), 2004

## PROFIL PENULIS



**Ngaisah** lahir di Ambal Kebumen pada tanggal 18 November 1976. Menempuh pendidikan di SDN Sidoluhur tamat pada tahun 1988, di MTsN Kutowinangun tamat pada tahun 1991, di MAN Kutowinangun lulus pada tahun 1994, dan melanjutkan di IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta lulus tahun 1999. Saat ini aktif sebagai pengajar di MAN 3 Kebumen.



# PERAN MANAJERIAL

## KEPALA MADRASAH

DALAM MENINGKATKAN  
KUALITAS PENDIDIKAN

Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan, dilihat dari status dan cara pengangkatannya tergolong pemimpin resmi, “*formal leader*”, atau “*status leader*”. Kedudukannya sebagai “*status leader*” bisa meningkat pula menjadi “*functional leader*”, atau “*operational leader*”, tergantung pada prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peranan sebagai pemimpin pendidikan pada madrasah yang telah diserahkan pertanggung jawaban kepadanya itu. Lembaga pendidikan yang merupakan tempat untuk menghasilkan peserta didik yang berkualitas, tidak lepas dari usaha-usaha kepala madrasah, wakil kepala madrasah, guru, pegawai administrasi, orang tua siswa, masyarakat dan komite madrasah (*Stakeholders*). Dalam hal ini yang mempunyai peran dalam membawa madrasah menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas adalah pemimpinnya, yang dimaksud pemimpin disini adalah kepala madrasah. Kepala sekolah/ madrasah mempunyai peran yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas lembaga yang dipimpinnya. Hal ini dikarenakan, di tangan pemimpin yang merupakan ‘nahkoda’ dalam lembaga yang dipimpinnya akan terjadi perubahan-perubahan menuju standar mutu yang diharapkan. Peran yang tepat dan fungsi yang sesuai harus dijalankan oleh seorang kepala sekolah untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang kepala sekolah dituntut untuk memahami peran apa yang harus dijalankannya, baik dalam menjalankan perannya sebagai pemroses informasi, peran dalam pengambilan keputusan ataupun peran antar personal. Dengan mengetahui dan menjalankan dengan benar peran kepemimpinan tersebut, maka kepala sekolah akan mampu memimpin lembaga yang dipimpinnya dengan baik



Penerbit  
PT ARR RAD PRATAMA  
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat  
Indonesia 45151  
email : arrradpratama@gmail.com

ISBN 978-623-09-2171-1



9 786230 921711