

**MANAJEMEN PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH
SWASTA BERDASARKAN PERATURAN MENTERI AGAMA NOMOR
24 TAHUN 2018 DI KABUPATEN PEKALONGAN**

DISERTASI



Oleh:

**NAMA: SUKARNO
NIM: 216011004**

**PROMOTOR: PROF. Dr. Drs. H. GIYOTO, M. Hum.
CO-PROMOTOR: Dr. Hj. SITI CHOIRIYAH, S. Ag. M.Ag.**

**PASCASARJANA PROGRAM DOKTORAL
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UIN RADEN MAS SAID SURAKARTA
2023**

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
ABSTRAK.....	ix
LEMBAR PERNYATAAN	xii
NOTA PEMBIMBING	xiii
HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI	xiv
HALAMAN MOTTO	xv
HALAMAN PERSEMBAHAN	xvi
KATA PENGANTAR	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Batasan Masalah	15
D. Rumusan Masalah.....	16
E. Tujuan Penelitian	17
F. Manfaat Penelitian	17
BAB II KERANGKA TEORETIS.....	20
A. Kajian Teori	20
1. Kepala Madrasah	20
a. Hakikat Kepala Madrasah.....	20
b. Peran Kepala Madrasah.....	25
2. Madrasah Ibtidaiyah	37

a. Sejarah Madrasah	37
b. Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah.....	44
3. Organisasi dan Manajemen.....	48
a. Manajemen Organisasi.....	48
b. Faktor Struktur Organisasi	53
4. Peraturan Menteri	59
a. Hakikat Peraturan Menteri	60
b. Prinsip dan Asas Pembentukan Peraturan Menteri	63
5. Strategi Pelaksanaan PMA.....	64
a. Hakikat Strategi.....	64
b. Unsur-Unsur Perumusan Strategi.....	66
c. Proses Perencanaan Strategi.....	67
d. Faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan Kebijakan	68
6. Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA)	73
a. Hakikat Pelaksanaan	74
b. Proses Pelaksanaan.....	76
c. Kebijakan Publik.....	78
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengangkatan Kamad	86
B. Kajian Penelitian Relevan.....	93
C. Kerangka Berpikir.....	106
BAB III METODE PENELITIAN.....	108
A. Jenis Penelitian.....	108

B. Setting Penelitian	108
C. Subjek dan Informan Penelitian.....	110
D. Teknik Pengumpulan Data.....	111
E. Teknik Keabsahan Data	113
F. Teknik Analisis Data.....	114
BAB IV HASIL PENELITIAN	118
A. Deskripsi Setting Penelitian.....	118
1. Profil Madrasah.....	118
2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah.....	120
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	123
1. Manajemen Madrasah Ibtidaiyah Swasta dalam melaksanakan PMA Nomor 24 Tahun 2018	135
a. Perencanaan Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018.....	135
b. Pengorganisasian Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018....	158
c. Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018.....	175
d. Pengendalian PMA Nomor 24 Tahun 2018.....	188
2. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018	237
a. Faktor Internal.....	237
b. Faktor Eksternal	263
C. Interpretasi	270
1. Manajemen Madrasah Ibtidaiyah Swasta Dalam Melaksanakan .. PMA Nomor 24 Tahun 2018	271
2. Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan PMA Nomor 24	

Tahun 2018	287
D. Keterbatasan Penelitian.....	294
BAB V PENUTUP.....	296
A. Simpulan	296
B. Implikasi	298
C. Saran	299
DAFTAR PUSTAKA	303
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	310

DAFTAR GAMBAR

2.1. Faktor Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan	73
2.2. Proses Pelaksanaan Kebijakan	77
2.3. Piramida Teori dan Model Implementasi Kebijakan	79
2.4. Skema Kerangka Berpikir Penelitian	107
3.1. Komponen dalam Analisis Data (Interactive Model)	115

DAFTAR TABEL

2.1. Kepala Madrasah Sebagai Leader	33
3.1. Waktu Penelitian	109
4.1. Deskripsi Data Kepala Madrasah, Ketua Yayasan, Pengawas Madrasah dan Kepegawaian	123
4.2. Tabulasi Pelaksanaan Pengangkatan Kepala MI Swasta Berdasarkan PMA Nomor 24 Tahun 2018	233

DAFTAR LAMPIRAN

1. Dokumentasi Wawancara.....	317
2. Pedoman Wawancara	327
3. Hasil Wawancara	331
4. SK Pengangkatan Kepala Madrasah	352
5. PMA Nomor 58 Tahun 2017	354
6. PMA Nomor 24 Tahun 2018.....	369
7. Keputusan Dirjen Pendis Nomor 5851 Tahun 2018	375
8. Keputusan Dirjen Pendis Nomor 3932 Tahun 2021	412
9. Keputusan Dirjen Pendis Nomor 7232 Tahun 2022	443
10. Data Rekomendasi Kepala Madrasah Swasta	474
11. Surat Keputusan Yayasan	486
12. Surat Rekomendasi	487
13. Daftar Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Pekalongan	492

MANAJEMEN PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH IBTIDAIYAH SWASTA BERDASARKAN PERATURAN MENTERI AGAMA NOMOR 24 TAHUN 2018 DI KABUPATEN PEKALONGAN

Sukarno

ABSTRAKT

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan (1) manajemen madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta Kabupaten Pekalongan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Tempat yang dipilih untuk melakukan penelitian ini adalah madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Pekalongan, yakni: 1) Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen, 2) Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian, dan 3) Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri observasi, wawancara dan dokumen. Pengujian keabsahan data penelitian menggunakan teknik triangulasi sumber. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis model interaktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dalam proses pemilihan kepala madrasah di tiga madrasah tersebut dilakukan dengan cara yang berbeda sesuai kebijakan dan kesepakatan yayasan, sebelum direkomendasikan kepada Kementerian Agama. Pengorganisasian dilakukan melalui koordinasi dengan yayasan. Kasi Pendidikan madrasah terlibat secara administratif dalam pemilihan Kepala Madrasah. MI Sullam Taufiq Kajen melaksanakan pemilihan Kepala Madrasah sepenuhnya diurus oleh yayasan dan cenderung lebih fleksibel, sedangkan madrasah yang mengurus kelengkapan administrasinya. MI Muhammadiyah Tunjungsari pelaksanaannya dilakukan secara terstruktur, melalui *open recruitment* diselenggarakan oleh Yayasan dan seleksi dilakukan oleh Dikdasmen cabang dan pusat. MI Salafiyah Ngalian lebih fleksibel, sepenuhnya diserahkan kepada madrasah, yayasan sebagai fasilitator. Pengendalian ditunjukkan melalui sistem kinerja yang bertugas untuk membina, memantau dan mengevaluasi kinerja Kepala Madrasah. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap proses pemilihan Kepala Madrasah. Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi, skill dan kompetensi Sumber Daya Manusia, tanggapan masyarakat dan budaya organisasi. Adapun faktor eksternal meliputi keadaan lingkungan dan evaluasi strategi.

Kata kunci: *Manajemen, Pelaksanaan PMA, Kepala Madrasah, Madrasah Swasta*

MANAGEMENT TO APPOINT THE HEADMASTER OF PRIVATE MADRASAH BASED ON THE MINISTER OF RELIGION REGULATION NUMBER 24 OF 2018 IN PEKALONGAN REGENCY

Sukarno
ABSTRACT

This research aims to describe (1) the management of private Madrasah Ibtidaiyah in implementing the Minister of Religion Regulation (PMA) Number 24 of 2018 concerning the Appointment of madrasah's headmasters in Pekalongan Regency, (2) the factors that influence the implementation of the Minister of Religion Regulation (PMA) Number 24 of 2018 concerning Madrasah's Headmasters at private Madrasah Ibtidaiyah (MI) Pekalongan Regency.

The method used in this research is descriptive qualitative. The places chosen to conduct this research were madrasah ibtidaiyah in Pekalongan Regency, namely: 1) Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen, 2) Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian, and 3) Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari. The data collection techniques used in this research consist of observation, interviews and documents. The validity of research data applies source and method triangulation techniques. The data validity testing in this research is the analisis interactive model.

The results of the research show that aspects of planning, organizing, implementing and controlling the process of selecting Madrasah's Headmasters in the three madrasahs were carried out in different ways according to the foundation's policies and agreements before being recommended to the Ministry of Religion. The organization was conducted in coordination with the foundation. The Chief of the madrasah education section was administratively involved in selecting the principal of the madrasah. MI Sullam Taufiq Kajen conducted the selection of the madrasah's headmaster completely managed by the foundation and it tended to be more flexible, while the administrative documents were handled by the madrasah. MI Muhammadiyah Tunjungsari carried out the headmaster appointment in a structured manner through open recruitment which was held by the Foundation while the selection was carried out by the Primary and Secondary Education (Dikdasmen) of branch and central. MI Salafiyah Ngalian was even more flexible, everything was carried out by the headmaster, while the foundation did as the facilitator. The controlling process was demonstrated using a performance system which was tasked to guide, monitor, and evaluate the performance of the Madrasah's Headmaster. The research results also show that in selecting the principals of madrasah, there are internal and external factors that influence the process of selecting Madrasah's Headmasters. The Internal factors include organizational strengths and weaknesses, Human Resources (HR) skills and competencies, community response, and organizational culture. External factors include environmental conditions and strategy evaluation.

Keywords: Management, Implementation, Regulation of the Minister of Religion (PMA), Principal of Madrasah, Private Madrasah

إدارة تعيين رؤساء المدارس الابتدائية الأهلية

بناءً على نظام وزير الشؤون الدينية رقم 24 لعام 2018 بمنطقة بيكالونجان

سوكارنو

التجريدي

وَالْعَرَضُ مِنْ هَذَا الْبَحْثِ هُوَ الْوَصْفُ (1) بِإِذَارَةِ الْمَدَارِسِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْأَهْلِيَّةِ فِي تَنْفِيذِ نِظَامِ وَرِيزِ الشُّؤُونِ الدِّيْنِيَّةِ (PMA) رَقْمِ 24 لِعَامِ 2018 فِي تَعْيِينِ رُؤَسَاءِ الْمَدَارِسِ بِمَنْطَقَةِ بِيكَالُونْجَانِ، (2) بِالْعَوَامِلِ الَّتِي تُؤَثِّرُ عَلَى تَنْفِيذِ نِظَامِ وَرِيزِ الشُّؤُونِ الدِّيْنِيَّةِ (PMA) رَقْمِ 24 لِعَامِ 2018 فِي رُؤَسَاءِ الْمَدَارِسِ فِي الْمَدْرَسَةِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْأَهْلِيَّةِ (MIS) بِمَنْطَقَةِ بِيكَالُونْجَانِ.

الطَّرِيقَةُ الْمُسْتَحْدَمَةُ فِي هَذَا الْبَحْثِ هِيَ الطَّرِيقَةُ الْوَصْفِيَّةُ التَّوَعِيَّةُ. الْأَمَاكِنُ الْمُخْتَارَةُ لِإِجْرَاءِ هَذَا الْبَحْثِ هِيَ الْمَدَارِسُ بِمَنْطَقَةِ بِيكَالُونْجَانِ، (بَعْنِي 1) الْمَدْرَسَةُ الْإِبْتِدَائِيَّةُ سَلْمُ تَوْفِيْقُ كَاچِنُ، وَ (2) الْمَدْرَسَةُ الْإِبْتِدَائِيَّةُ السَّلْفِيَّةُ نَجَالِيَانُ، وَ (3) الْمَدْرَسَةُ الْإِبْتِدَائِيَّةُ الْمُحَمَّدِيَّةُ تَانْجُونْجَسَارِي. وَتَتَكَوَّنُ تَقْنِيَّاتُ جَمْعِ الْبَيَانَاتِ الْمُسْتَحْدَمَةُ فِي هَذَا الْبَحْثِ مِنْ الْمَلَاخِظَةِ وَالْمَقَابَلَاتِ وَالْوَتَائِقِ. اخْتِبَارُ صِحَّةِ الْبَيَانَاتِ الْبَحْثِ تَقْنِيَّاتِ تَثْلِيثِ الْمَصْدَرِ. يَسْتَحْدِمُ تَحْلِيلُ الْبَيَانَاتِ فِي هَذَا الْبَحْثِ تَحْلِيلَ تَمْوِذَجَا تَفَاعُلِيًّا.

تَدُلُّ نَتَائِجُ الْبَحْثِ عَلَى أَنَّ جَوَانِبَ التَّخْطِيطِ وَالتَّنْظِيمِ وَالتَّنْفِيذِ وَالصَّبْطِ فِي عَمَلِيَّةِ اخْتِيَارِ رُؤَسَاءِ الْمَدَارِسِ فِي تِلْكَ الْمَدَارِسِ الثَّلَاثِ الْمَشْرُوعَةِ يَطْرُقُ مُخْتَلِفَةٌ وَفَقًا لِسِيَّاسَاتِ الْمَوْسَسَةِ وَاتَّفَاقِيَّاتِهَا قَبْلَ التَّوَصِيَّةِ بِهَا لُوزَارَةِ الشُّؤُونِ الدِّيْنِيَّةِ. يَتِمُّ التَّنْظِيمُ بِالتَّنْسِيقِ مَعَ الْمَوْسَسَةِ. وَفِي هَذِهِ الْحَالَةِ يَشْتَرِكُ إِدَارِيًّا رِيسُ قِسْمِ التَّعْلِيمِ بِالْمَدْرَسَةِ فِي اخْتِيَارِ رِيسِ الْمَدْرَسَةِ. قَامَتِ الْمَدْرَسَةُ الْإِبْتِدَائِيَّةُ سَلْمُ تَوْفِيْقُ كَاچِنُ بِاخْتِيَارِ رِيسِ الْمَدْرَسَةِ الَّتِي تَدِيرُهَا الْمَوْسَسَةُ بِشَكْلِ كَامِلٍ وَمَائِلٍ إِلَى أَنْ تَكُونَ أَكْثَرُ مُرُونَةً، وَالْمَدْرَسَةُ تَتَوَلَّى بِتَمَامِ الْإِدَارَةِ. وَبَعْنِي تَنْفِيذُ الْمَدْرَسَةِ الْإِبْتِدَائِيَّةِ الْمُحَمَّدِيَّةِ تَانْجُونْجَسَارِي بِطَرِيقَةٍ مُنْظَمَةٍ وَإِجْرَائِيَّةٍ إِبْتِدَاءً مِنَ التَّوْظِيْفِ الْمَفْتُوحِ الَّتِي تُجْرِيهَا الْمَوْسَسَةُ وَحَتَّى الْإِخْتِيَارِ الَّتِي يَقُومُ بِهَا تَعْلِيمٌ أَسَاسِيٌّ تَانُويٌّ فَرَعِيٌّ وَمَرْكَزِيٌّ لِمُحَمَّدِيَّةٍ. أَمَّا الْمَدْرَسَةُ الْإِبْتِدَائِيَّةُ السَّلْفِيَّةُ نَجَالِيَانُ فَهِيَ أَكْثَرُ مُرُونَةً فِي تَنْفِيذِ اخْتِيَارِ رِيسِ الْمَدْرَسَةِ بِتَسْلِيمِهِ تَمَامًا إِلَى الْمَدْرَسَةِ، وَ الْمَوْسَسَةُ أَصْبَحَتْ وَسِيلَةً. يَطْهَرُ الصَّبْطُ مِنْ خِلَالِ نِظَامِ الْأَدَاءِ الَّتِي يَعْمَلُ بِهَا لِأَجْلِ الْإِشْرَافِ وَالْمُرَاقَبَةِ وَتَقْيِيمِ أَدَاءِ رِيسِ الْمَدْرَسَةِ. كَمَا تَوْضِحُ لَنَا نَتَائِجُ الْبَحْثِ أَنَّهُ تُوجَدُ عَوَامِلُ دَاخِلِيَّةٌ وَخَارِجِيَّةٌ تُؤَثِّرُ عَلَى عَمَلِيَّةِ اخْتِيَارِ رُؤَسَاءِ الْمَدَارِسِ. وَتَشْمَلُ الْعَوَامِلُ الدَّاخِلِيَّةُ قُوَّاتٍ وَصَعْفَاتٍ تَنْظِيمِيَّةً، وَمَهَارَاتٍ وَكَفَاءَاتِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ، وَاسْتِجَابَةَ الْمُجْتَمَعِ، وَالتَّقَاةَ التَّنْظِيمِيَّةَ. وَتَشْمَلُ الْعَوَامِلُ الْخَارِجِيَّةُ الطَّرُوفَ الْبَيْئِيَّةَ وَتَقْيِيمَ الْإِسْتِرَاتِيْجِيَّةِ.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، التنفيذ، نظام وزير الشؤون الدينية، رئيس المدرسة، المدرسة الأهلية

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SUKARNO
NIM : 216011004
Program Studi : Doktor Manajemen Pendidikan Islam
Judul Disertasi : Manajemen Pengangkatan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 Di Kabupaten Pekalongan.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Disertasi ini bukan asli karya saya sendiri atau plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 20 November 2023
Pemohon,



SUKARNO

NIM 216011004

**NOTA PEMBIMBING PERSETUJUAN
UJIAN TERBUKA DISERTASI**

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta di
Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah memperhatikan berbagai masukan penguji dan memperhatikan berbagai hal untuk revisi maka Proposal Disertasi Saudara :

Nama : SUKARNO

NIM : 216011004

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : Manajemen Pengangkatan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 Di Kabupaten Pekalongan.

Kami menyetujui bahwa Disertasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan pada Ujian Terbuka Disertasi.

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Desember 2023

Promotor

Co-Promotor



Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M. Hum.
NIP. 19670224 2000031001



Dr. Hj. Siti Chotriyah, S. Ag, M.Ag.
NIP. 197307151999032002

HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI

Disusun Oleh :
Nama : Sukarno
NIM : 216011004

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta.

Pada Hari Kamis Tanggal Dua puluh Lima Bulan Januari Tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr).

No	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. Toto Suharto, S.Ag., M.Ag. NIP. 197104031998031005 (Ketua Sidang)		20/01/2024
2	Prof. Dr. Islah, M.Ag. NIP. 197305222003121001 (Sekretaris Sidang)		25/01/2024
3	Prof. Dr. H. Abdul Ghofur, M.Ag. NIP. 196701171997031001 (Penguji I)		25/01/2024
4	Prof. Dr. H. Sujito, M.Pd. NIP. 197209142002121001 (Penguji II)		25/01/2024
5	Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd. NIP. 197009262000031001 (Penguji III)		25/01/24
6	Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M.Hum. NIP. 196702242000031001 (Promotor merangkap Penguji IV)		25/01/24
7	Dr. Hj. Siti Choiriyah, S.Ag., M.Ag. NIP. 197307151999032002 (Co-Promotor merangkap Penguji V)		25/01/24

Surakarta, 26 Januari 2024

Prof. Dr. Islah, M.Ag.
NIP. 197305222003121001

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menunaikan amanah kepada yang berhak menerimanya."

(QS. An-Nisa: 58).

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

“Barang siapa mengerjakan kebaikan seberat zarah, niscaya dia akan melihat balasannya.”

(QS. Az-Zalzalah: 7).

إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

“Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.”

(HR. Bukhari)

PERSEMBAHAN

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan kesehatan, rahmat dan hidayah, sehingga penulis masih diberikan kesempatan untuk menyelesaikan disertasi ini, sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Doktor. Walaupun jauh dari kata sempurna, namun penulis bangga telah mencapai pada titik ini, yang akhirnya disertasi ini bisa selesai di waktu yang tepat.

Disertasi ini, penulis persembahkan untuk:

1. Ayah dan Ibu, H. Sakirun (alm) dan Hj. Karsini terimakasih atas doa, semangat, motivasi, pengorbanan, nasehat serta kasih sayang yang tidak pernah henti sampai saat ini.
2. Istriku tercinta Isnı Kholiyati, SH dan anakku tersayang Alfian Fajri Nurrohman dan Fariyah Isnaeni Kamila dan menantuku Monika Shintya Dewi, yang selalu memberikan semangat dan selalu mendoakan sehingga disertasi ini selesai.
3. Keluarga besar Bani Sakirun dan Bani Busono atas motivasi dan doanya.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian dan senantiasa melimpahkan rahmat dan kasih sayang-Nya kepada kita semua Amin.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillahillobbil 'alamin. Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat dan limpahan karunia Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan tugas akhir disertai dengan judul **“Manajemen Pengangkatan Kepala Madrasah Ibtidaiyah Swasta Berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 di Kabupaten Pekalongan”**.

Penulis dapat merencanakan, mengerjakan, mengolah, menyusun, dan menyelesaikan disertasi ini atas berkat doa, bantuan, dukungan dari Tim Promotor, dan berbagai pihak, sehingga penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Toto Suharto, M.Ag. selaku Rektor UIN Raden Mas Said Surakarta.
2. Prof. Dr. H. Islah, M. Ag. selaku Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta.
3. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd. selaku Ketua Program Pascasarjana Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam UIN Raden Mas Said Surakarta.
4. Prof. Dr. Drs. H. Giyoto, M. Hum. Selaku Promotor yang banyak memberikan waktu beliau untuk bimbingan, membantu penulis, membimbing dengan sabar, kritis, dan cermat dengan tujuan untuk menjaga kualitas penulisan disertasi serta memberi semangat untuk menyelesaikan disertasi.
5. Dr. Hj. Siti Choiriyah, S.Ag., M.Ag., selaku co-Promotor yang banyak membantu penulis, senantiasa memberikan respon yang cepat dan kemudahan dalam berkomunikasi, memberikan masukan dan pemikiran kritis, memberikan

semangat, dorongan serta dukungan kepada penulis agar segera menyelesaikan disertasi ini.

6. UIN Raden Mas Said Surakarta, khususnya dosen pengampu mata kuliah, mudah-mudahan ilmu yang diajarkan kepada kami menjadi amal sholeh dan dapat diterima oleh Allah SWT.
7. Seluruh staf karyawan Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta Surakarta yang telah membantu semua kebutuhan yang diperlukan selama proses penyelesaian penulisan disertasi ini.
8. Teman-teman kuliah S3 MPI UIN Raden Mas Said Surakarta.
9. Keluarga besar Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Kebumen dan Kabupaten Tegal atas segala bantuan, motivasi, doa dan kerjasamanya sehingga disertasi ini bisa diselesaikan.

Penulis juga menyadari bahwa penulisan disertasi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran sangat penulis harapkan. Semoga disertasi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya.

Surakarta, Desember 2023

Sukarno

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang mengedepankan nilai keislaman di dalam proses pembelajarannya. Kekuatan madrasah terletak pada pembangunan karakter dengan menanamkan nilai-nilai agama sebagai bagian dalam penyelenggaraan pendidikan di samping pemberian ilmu pengetahuan umum. Hal tersebut selaras dengan tujuan pendidikan Islam, yaitu asas perkembangan dan pertumbuhan dalam peri kehidupan yang terus berlangsung antara kehidupan duniawi dan ukhrawiyah, jasmaniah dan rohaniah atau antara kehidupan materiil dan mental spiritual. Selain itu, juga terdapat asas-asas lain dalam pelaksanaan operasionalnya, seperti asas adil dan merata, asas menyeluruh dan asas integralitas (Alawiyah, 2014: 11).

Madrasah memiliki peran penting dalam perkembangan pendidikan di Indonesia. Madrasah menjadi wadah untuk membentuk mental, moral dan spiritual generasi muda dan anak-anak untuk dipersiapkan menjadi manusia yang berguna bagi agama, nusa dan bangsa. Peran madrasah yang tidak hanya memberi bekal ilmu agama saja, tetapi juga harus mampu memberikan ilmu pengetahuan yang sesuai. Hal tersebut menjadi poin penting dari pengembangan pendidikan madrasah (Maskur, 2017: 12).

Madrasah memiliki kekhasan dalam penerapan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan tujuan madrasah. Madrasah diberikan keunggulan dalam mengatur rumah tangganya sendiri atau otonomisasi. Pemerintah menerapkan otonomisasi dan desentralisasi sebagai upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia khususnya melalui lembaga madrasah. Tuntutan dari diterapkannya kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah kemudian menghasilkan manajemen berbasis madrasah. Madrasah diberikan kewenangan penuh dalam menyusun dan merancang kebutuhan layanan pendidikan berdasarkan kebutuhan masyarakat. Manajemen berbasis madrasah dapat meningkatkan efisiensi karena keluwesan dalam mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Kemudian, meningkatkan mutu yang diperoleh melalui partisipasi orang tua terhadap madrasah, fleksibilitas dalam pengelolaan madrasah, dan meningkatkan partisipasi masyarakat (Hikmah & Yudiawan, 2019: 93).

Penyelenggaraan pendidikan sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab II Pasal 3 menyebutkan bahwa “Pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi anak didik 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”.

Konsep mutu pendidikan dapat dipahami bahwa pembangunan pendidikan bukan terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan saja tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan. Secara umum untuk meningkatkan mutu madrasah agar mencapai standar kompetensi harus ditunjang oleh banyak pendukung. Komponen tersebut meliputi kepala madrasah, guru yang profesional dan semua *stakeholder* yang merupakan salah satu input madrasah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh pada berlangsungnya proses pendidikan.

Pengelolaan pendidikan memerlukan keterampilan manajerial tata kelola pendidikan lebih baik untuk mencapai tujuan pendidikan nasional di atas, tuntutan era globalisasi mendudukan pentingnya upaya peningkatan kualitas pendidikan sebagai wahana dalam membangun dan menempa kualitas sumber daya manusia. Kualitas manusia tersebut diperoleh dari pendidikan yang bermutu.

Sebuah institusi akan memiliki mutu yang berkualitas apabila manajemen pengelolaannya baik. Begitu pula dengan institusi madrasah, agar mampu mencapai tujuannya maka manajemen madrasah harus dilakukan dengan baik. Segala sesuatu yang terikat dengan sistem manajemen harus dilakukan dengan baik, sesuai dengan fungsinya. Seluruh unit bagian dari struktur organisasi harus menjalankan tugasnya masing-masing sesuai perannya. Selain itu, antara unit bagian satu dengan yang lainnya harus memiliki koordinasi yang baik agar

menunjang sistem manajemen yang baik. Garis kerja antara atasan dengan bawahan harus jelas, agar tidak ada tumpang tindih pekerjaan yang menyebabkan kekacauan dalam sistem manajemen sehingga menciptakan kesalahan. Garis pengawasan juga harus jelas, agar tugas-tugas yang dilakukan oleh tiap bagian dapat dipantau oleh pengawas yang sesuai dalam tugasnya dalam suatu sistem manajemen.

Salah satu faktor penting dalam efektivitas manajemen madrasah dipengaruhi oleh profesionalisme kepala madrasah (Rohmah, 2014: 75). Kepala madrasah dianggap sebagai kunci karena posisi tersebut memiliki peranan yang penting dalam keseluruhan struktur manajemen madrasah. Sebagai manajer pendidikan yang profesional, kepala madrasah bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan atas madrasah yang dipimpinnya. Kepala madrasah merupakan salah satu struktur penting dalam sebuah organisasi kependidikan formal. Kepemimpinan kepala madrasah yang baik akan memberikan perubahan serta dampak positif dalam sistem pendidikan madrasah. Beberapa keterampilan perlu dimiliki oleh seseorang yang ditunjuk sebagai kepala madrasah. Kepala madrasah harus memiliki integrasi keterampilan teknis, pedagogis, profesional, manajerial. Kepala madrasah menciptakan dualitas peran sebagai pemimpin eksekutif dan pemimpin secara profesional, yang harus dipenuhi baik dalam aspek internal maupun eksternal. Selain itu, kepala madrasah harus mampu memanfaatkan berbagai sumber daya material dan manusia yang ada secara kreatif, melibatkan anggota organisasi sesuai dengan peran yang dimiliki masing-masing dalam pengambilan suatu kebijakan.

Kepemimpinan madrasah dipegang oleh kepala madrasah. Kepemimpinan dalam madrasah merupakan sebuah jabatan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat kepada orang yang dianggap layak memimpin dalam hal administratif, regulasinya ditentukan oleh Pemerintah Pusat dan berganti tiap periode. Hal tersebut berbeda dengan kepemimpinan pada pondok pesantren, padahal madrasah pada awalnya selalu terkait dengan masjid dan pondok pesantren. Pada pondok pesantren, kepemimpinan dipegang oleh seorang kyai yang paling tinggi keilmuan agamanya. Masa kepemimpinannya bisa seumur hidup dan regenerasi kepemimpinannya biasanya berdasarkan trah atau keturunan.

Kepala madrasah Ibtidaiyah merupakan tenaga kependidikan yang memiliki peran yang sangat strategis dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah. Standar kepala madrasah adalah standar yang berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi kepala madrasah (Wahyu, 2018:3). Sebagai pimpinan madrasah, Kepala madrasah Ibtidaiyah melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan serta menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi dan evaluasi. Oleh karena itu, kepala madrasah Ibtidaiyah mempunyai fungsi, peran dan kedudukan yang strategis. Manajerial kepala madrasah merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah, dimana kepala madrasah harus diasah kompetensinya dalam mengelola lembaga yang dipimpin. Kemampuan manajerial kepala madrasah merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus

dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya.

Hal tersebut sesuai dengan surah An-Nisa ayat 58.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menunaikan amanah kepada yang berhak menerimanya" (QS. An-Nisa: 58).

Rasulullah SAW juga bersabda, "Sesungguhnya amanah diturunkan dalam hati para malaikat, kemudian amanah diturunkan ke dalam kitab (Lauh Mahfuzh), kemudian amanah diturunkan dalam hati manusia. Maka mereka dapat menjalankan amanah itu dengan baik atau menyalahkannya. Kemudian, dia membaca (firman Allah SWT) 'Dan Kami telah tawarkan amanah kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, namun mereka enggan untuk memikul amanah itu dan takut daripadanya, namun manusia bersedia memikulnya. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan sangat bodoh.'" (QS. Al-Ahzab: 72)

Ayat dan hadis tersebut menekankan pentingnya ilmu dan menunaikan amanah dengan baik serta adil, sebagai prinsip fundamental dalam ajaran Islam. Karena itu, amanah adalah akhlak mulia yang harus dijunjung tinggi. Karena orang yang Amanah berdampak baik bagi lingkungan masyarakat. Amanah juga merupakan akhlak mulia yang Islami.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa standar kompetensi yang

dimiliki kepala madrasah meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Kompetensi kepala madrasah tersebut bersifat menyeluruh dan merupakan satu kesatuan yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mendukung. Pengembangan manajemen madrasah seperti kurikulum, peningkatan sumber daya manusia atau personil dan sarana prasarana pendidikan sangat penting untuk dilakukan, kurikulum dan SDM madrasah merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, begitu juga dengan sarana dan prasarana yang merupakan alat dan fasilitas yang akan memperlancar upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam mengembangkan manajemen madrasah Ibtidaiyah, kepala madrasah memegang peranan yang sangat penting. Dalam Pasal 12 ayat 1 PP 28 Tahun 1990 dinyatakan bahwa "Kepala madrasah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi madrasah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana". Berdasarkan peraturan di atas, maka dalam melaksanakan manajemen madrasah perlu adanya. Peraturan Pemerintah No 28 Tahun 1990, Tentang Pendidikan Dasar, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, Pemimpin inilah yang nantinya akan mengarahkan dan membimbing anggotanya untuk melaksanakan manajemen madrasah tersebut.

Kepala madrasah Ibtidaiyah 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).

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 dalam Pasal 6 Ayat 1 mengatur tentang ketentuan Kepala Madrasah. Peraturan Menteri Agama (PMA) ini membahas perihal kepala madrasah, mulai dari tugas, fungsi, dan tanggung jawab, tata cara pengangkatan kamad (syarat menjadi kepala madrasah, kompetensi, cara dan mekanisme pengangkatan dan pemberhentian kepala madrasah), hak dan beban kerja kepala madrasah, dan penilaian kinerja dan pengembangan keprofesian kepala madrasah. Hal ini berlaku bagi Kepala Madrasah PNS di Madrasah Ibtidaiyah Negeri, Kepala Madrasah PNS di madrasah Ibtidaiyah swasta, maupun Kepala Madrasah non-PNS di madrasah Ibtidaiyah swasta.

Prosedur dan tata cara pengangkatan kepala madrasah Ibtidaiyah dibedakan menjadi tiga yaitu kepala madrasah PNS di madrasah negeri, kepala madrasah PNS di madrasah swasta, dan kepala madrasah non-PNS di madrasah swasta. Madrasah Ibtidaiyah negeri merupakan madrasah yang diselenggarakan

oleh pemerintah, sedang madrasah swasta adalah madrasah yang dikelola masyarakat.

Pengangkatan Kepala Madrasah PNS pada madrasah Ibtidaiyah negeri dilakukan melalui proses seleksi yang dilakukan oleh tim yang terdiri atas unsur Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota, dan pengawas madrasah. Penetapan pengangkatan dilakukan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, sedang untuk peresmian dilakukan oleh Kepala Kantor Wilayah atau didelegasikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Masa tugas kepala madrasah PNS di madrasah Ibtidaiyah negeri paling lama empat tahun dan sanggup diangkat kembali di madrasah yang sama untuk satu kali masa tugas. Setelah dua kali masa tugas, Kepala Madrasah Ibtidaiyah ditugaskan pada satuan pendidikan lainnya. Ketentuan dua kali masa tugas di tempat yang sama ini sanggup dikecualikan kalau yang bersangkutan masih sangat diperlukan di tempat tugasnya, bertugas di madrasah perintis yang membutuhkan penanganan khusus, atau ada rekomendasi khusus dari tim penilai kinerja. Pengangkatan Kepala Madrasah Ibtidaiyah PNS maupun non-PNS di madrasah swasta dilakukan oleh yayasan atau organisasi penyelenggara madrasah Ibtidaiyah tersebut dengan tetap melaksanakan koordinasi dengan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

Mekanisme dan tata cara pengangkatan kepala madrasah, akan diuraikan perihal syarat dan kompetensi untuk menjadi kepala madrasah dan mekanisme

atau tata cara pengangkatan dan pemberhentian seorang kepala madrasah. Pemberhentian kepala madrasah ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian (bagi Kepala madrasah PNS, baik di madrasah Ibtidaiyah negeri maupun madrasah Ibtidaiyah swasta) atau oleh yayasan atau penyelenggara satuan pendidikan (bagi Kepala madrasah PNS dan non-PNS di madrasah swasta).

Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 Pasal 6 Ayat 1 tentang Kepala Madrasah yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah. Untuk melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini perlu disusun petunjuk teknis untuk menjadi rujukan semua pihak yang melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini.

Pada praktiknya, Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 dalam Pasal 6 Ayat 1 masih belum berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam pelaksanaannya dalam pengangkatan dan pemberhentian Kepala Madrasah Ibtidaiyah masih belum mendasarkan pada Peraturan Menteri Agama (PMA) tersebut. Baik pada madrasah Ibtidaiyah yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal diperoleh fakta bahwa pengangkatan kepala madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat, masih ada yang berdasarkan selera dari pengurus yayasan. Pengangkatan kepala madrasah belum mendasarkan pada Peraturan Menteri Agama (PMA) tersebut,

sehingga kepala madrasah Ibtidaiyah yang diangkat dari pihak yayasan terkadang dijumpai tidak memenuhi kualifikasi persyaratan yang diinginkan oleh Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Pasal 6 Ayat 1. Disisi lain ada kepala madrasah Ibtidaiyah yang diselenggarakan oleh pihak masyarakat/yayasan, masih mempertahankan kepala madrasah yang umurnya sudah diatas 60 tahun, hal tersebut terjadi dikarenakan kepala madrasah yang bersangkutan memenuhi ekspektasi atau dianggap cocok oleh pihak yayasan, sehingga mengakibatkan persoalan baru pada sistem aplikasi Simpatikanya.

Adanya persoalan lain, yaitu bahwa syarat pengangkatan kepala madrasah swasta tidak mensyaratkan harus yang sudah melaksanakan diklat, hal ini tidak sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Pasal 6 Ayat 1 dan cenderung kepala madrasah yang diangkat tidak memenuhi standar kualifikasi, sehingga standarisasi pengangkatan calon kepala madrasah tidak terpenuhi.

Masalah yang dijumpai hampir kebanyakan terjadi pada satuan pendidikan madrasah Ibtidaiyah adalah kurangnya atau terbatasnya sumber daya manusia (SDM) khususnya terjadi pada madrasah Ibtidaiyah swasta untuk calon yang diusulkan sebagai kepala madrasah. Sedangkan untuk satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak menjadi persoalan, karena PNS yang akan diusulkan sebagai kepala madrasah tercukupi, yang diawali dengan kualifikasi daftar urut kepangkatan dan persyaratan kualifikasi yang lainnya. Persoalan terjadi pada pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat/yayasan karena keterbatasan SDM yang ada. Disamping tenaga

kependidikannya yang kurang di madrasah Ibtidaiyah swasta juga kekurangan tenaga pendidiknya. Terbatas pula guru yang akan dicalonkan sebagai calon kepala madrasah.

Terkadang dijumpai juga adanya konflik kepentingan internal pada pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat/yayasan akibatnya pengajuan calon kepala madrasah tidak memenuhi kualifikasi persyaratan administrasi bahkan yang penting kepala madrasah diusulkan dari keluarga pengurus yayasan tersebut, sehingga kurang memperhatikan aspek kualifikasi persyaratan administrasi dan profesionalitas.

Dalam pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan di madrasah Ibtidaiyah khususnya swasta terkadang dijadikan sebagai profit, sehingga banyak terjadi penyimpangan (Joben dkk, 2022). Bentuk penyimpangan terjadi pada pengelolaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), *living cost*, upah dari tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan yang masih dibawah dari Upah Minimum Regional (UMR).

Disamping itu terkait dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tidak diikuti pula ketersediaan anggaran pelaksanaan (Penilaian Kinerja Kepala Madrasah) PKKMM baik yang empat tahun sekali maupun yang tahunan yang pelaksanaannya setiap tahun. Setiap pelaksanaan PKKMM dibiayai oleh pribadi kepala madrasah maupun dibiayai oleh komite. Ini terjadi di madrasah negeri dan swasta. Untuk madrasah yang negeri sekalipun tidak ada alokasi anggaran yang dibiayai DIPA untuk pelaksanaan

PKKM. Tentu hal ini sangat memberatkan, terlebih bagi kepala madrasah swasta yang kepalanya bukan dari PNS. Berdasarkan data yang peneliti temukan di lapangan bahwa 60% kepala madrasah telah melaksanakan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) satu tahunan. Sementara sisanya belum melaksanakannya. Sementara berdasarkan sertifikatnya, sebanyak 80% kepala madrasah Ibtidaiyah di Pekalongan telah melaksanakan diklat.

Ditambah pula kenyataan, adanya kepala madrasah Ibtidaiyah swasta yang merasa keberatan bila dilaksanakan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) baik yang empat tahunan maupun satu tahunan karena menjadi kepala madrasah swasta adalah sebuah perjuangan yang amat berat. Apabila hal ini dipaksakan, banyak kepala madrasah swasta yang memilih untuk mengundurkan diri.

Melalui permasalahan yang terdapat di lapangan, maka diperlukan adanya penelitian untuk mengungkap dan memberikan kebijakan yang tepat. Selain itu juga memberikan deskripsi terkait pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) 24 Tahun 2018 pada Pasal 6 Ayat 1 tentang Kepala Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Pekalongan mengingat di Kabupaten Pekalongan jumlah lembaga pendidikan ada 122 lembaga Madrasah Ibtidaiyah.

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini akan mengkaji manajemen strategi madrasah dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Pekalongan. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji faktor-faktor yang

mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan.

B. Identifikasi Masalah

Setelah diterbitkannya Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 yang mengatur tentang kepala madrasah diperoleh temuan bahwa pelaksanaannya belum berjalan sesuai tujuan. Apabila diidentifikasi, permasalahan yang terjadi di lapangan dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Pengangkatan kepala madrasah diselenggarakan oleh masyarakat, masih ada yang berdasarkan selera dari pengurus yayasan.
2. Penilaian Kinerja Kepala madrasah (PKKM) di madrasah Ibtidaiyah swasta baik yang empat tahunan maupun yang satu tahunan belum menjadi pertimbangan.
3. Syarat pengangkatan kepala madrasah Ibtidaiyah swasta tidak harus yang sudah diklat.
4. Terbatasnya sumber daya manusia (SDM) pada madrasah Ibtidaiyah swasta untuk diusulkan sebagai calon kepala madrasah.
5. Konflik kepentingan internal yayasan akibatnya pengajuan calon kepala madrasah tidak memenuhi persyaratan.
6. Madrasah dijadikan profit, dengan banyaknya penyimpangan bos, *high cost*, upah dibawah Upah Minimum Regional (UMR).
7. Adanya kepala madrasah yang usianya lebih dari 60 tahun masih menjabat dan tidak mau diganti.

8. Pengangkatan dan pemberhentian kepala madrasah yang tidak sesuai dengan regulasi.
9. Tidak ada kriteria yang jelas dalam pengangkatan kepala madrasah.
10. Terbitnya PMA Nomor 24 Tahun 2018 belum diikuti dengan adanya anggaran pelaksanaan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM).
11. Adanya keengganan dari kepala madrasah swasta atas dilaksanakannya Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) karena menjadi kepala madrasah Ibtidaiyah swasta adalah sebuah perjuangan yang berat.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dapat disampaikan bahwa batasan masalah dalam penelitian ini adalah pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah. Batasan masalah dalam penelitian ini berfokus pada manajemen pengangkatan kepala madrasah ibtidaiyah swasta berdasarkan PMA Nomor 24 Tahun 2018 di Kabupaten Pekalongan.

Dalam implementasi Peraturan Menteri Agama (PMA) 24 Tahun 2018 berjalan kurang maksimal, fakta di lapangan masih banyak kepala Madrasah yang menjabat lebih dari empat tahun namun belum dimutasikan ke madrasah lainnya, dan pemberlakuan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) belum berjalan secara maksimal khususnya di Madrasah Ibtidaiyah. Artinya hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) sebagai bahan evaluasi dan dasar pengambilan keputusan. Sedangkan dari pendidikan madrasah yang diselenggarakan oleh pihak masyarakat lebih kompleks mulai dari tidak

melaksanakan amanat dari PMA Nomor 24 Tahun 2018 dan tidak sesuai dengan keinginan PMA Nomor 24 Tahun 2018, misalnya masih adanya Kepala Madrasah yang berusia lebih dari 60 tahun, pengangkatan kepala madrasah sesuai selera pihak yayasan, keterbatasan SDM, bahkan Penilaian Prestasi Kerja Kepala Madrasah (PKKM) tidak berjalan, baik yang empat tahunan maupun yang satu tahunan. Sedangkan dalam Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 akan dikaji sejauh mana pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) tersebut pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta di Kabupaten Pekalongan dengan memotret data di lapangan dengan melibatkan *stakeholder* yang terkait.

Pembatasan masalah pada *setting* penelitian hanya dilakukan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta Kabupaten Pekalongan yang terdiri dari dua ormas Islam Nahdlatul Ulama dan satu ormas Islam Muhammadiyah dengan rincian sebagai berikut: 1) Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen, 2) Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian, dan 3) Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimanakah manajemen madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan?

2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta Kabupaten Pekalongan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan:

1. Manajemen madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta Kabupaten Pekalongan.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk, yakni manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap khazanah keilmuan tentang manajemen dan pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Kepala Madrasah.

2. Manfaat Praktis

Manfaat secara praktis dapat dibagi ke dalam beberapa bagian sebagai berikut.

a. Bagi Instansi Pendidikan (Kepala Madrasah)

Bagi instansi pendidikan, penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Kepala Madrasah. Dengan demikian, instansi pendidikan dapat memahami konsep Peraturan Menteri Agama (PMA) yang akan diterapkan khususnya di madrasah.

b. Bagi Pemegang Kebijakan (Kementerian Agama)

Bagi pemegang kebijakan, penelitian ini dapat memberikan sumbangan berupa masukan terhadap pemangku kebijakan khususnya di lingkungan Kementerian Agama baik Menteri Agama, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kepala kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kepala kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota maupun Kepala Seksi yang menangani pendidikan di madrasah, terhadap Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Kepala Madrasah, khususnya di Kabupaten Pekalongan. Selain itu, pemegang kebijakan juga dapat mengupayakan keberhasilan pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan.

c. Bagi Peneliti Lain

Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat menambah dan memperdalam keilmuan untuk mendalami pelaksanaan Peraturan Menteri Agama

(PMA) Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Kepala Madrasah di Kabupaten
Pekalongan.

BAB II

KERANGKA TEORETIS

A. Kajian Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari teori tentang kepala madrasah, organisasi dan manajemen, strategi Peraturan Menteri Agama (PMA), dan implementasi kebijakan. Teori-teori tersebut digunakan sebagai landasan teoritis dalam menelaah data dengan tujuan untuk menjawab rumusan masalah yang telah dibuat.

1. Kepala Madrasah

a. Hakikat Kepala Madrasah

Pada dasarnya kepala madrasah adalah seseorang yang memimpin suatu madrasah. Kedudukan tersebut memiliki peran sentral dari segala proses yang terjadi di suatu madrasah. Madrasah merupakan suatu lembaga pendidikan formal yang bertujuan untuk menghasilkan lulusan-lulusan yang berkompentensi sesuai dengan tuntutan zaman, serta mengembangkan karakter mulia sebagai manusia untuk bersama-sama masyarakat meningkatkan kesejahteraan nasional. Hal tersebut selaras dengan Tujuan Pendidikan Nasional yang tercantum pada Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003. Pasal 1 dari UU tersebut menjelaskan bahwa tujuan pendidikan nasional di Indonesia adalah untuk 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 bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Berdasarkan hal tersebut, demi mewujudkan tujuan pendidikan nasional, suatu lembaga madrasah dituntut untuk berjalan dengan baik. Pelaksanaan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan tersebut meliputi berbagai pihak, unsur, dan hal-hal yang saling terkait. Madrasah adalah sebuah sistem, sehingga di dalamnya terjadi proses interaksi antara berbagai pihak seperti kepala madrasah, pengawas, komite madrasah, pegawai, guru serta murid. Seluruh proses interaksi tersebut berlangsung, karena dipengaruhi fungsi pengorganisasian, kewenangan, komunikasi, pembagian tugas, motivasi, dan keteladanan (Nasution, 2015: 66). Dengan begitu, seluruh proses tersebut harus dapat dipastikan untuk berjalan dengan baik, sesuai dengan fungsi, tugas, dan kinerja masing-masing. Dalam memastikan keseluruhan proses yang terjadi di madrasah tersebut berjalan dengan baik, maka kepala madrasah dapat mengisi peran tersebut.

Suatu lembaga pendidikan (madrasah) membutuhkan seseorang yang kompeten dan tangguh dalam memimpin lembaga tersebut. Seseorang tersebut yang dikenal dengan pemimpin pendidikan atau dalam suatu lembaga pendidikan formal disebut sebagai kepala

madrasah. Kepemimpinan dari seorang kepala madrasah menjadi acuan utama dalam proses dinamisasi yang terjadi dalam pendidikan, keefektifitasan kepemimpinan juga turut andil dalam hal tersebut. Dengan begitu, mutlak kepala madrasah diperlukan guna rekonstruksi dan menstimulasi tercapainya mutu pendidikan. Kepemimpinan seorang kepala madrasah dikatakan efektif apabila dalam dirinya menunjukkan realisasi perpaduan bakat dan pengalaman kepemimpinan dalam kondisi yang selalu berubah karena berlangsung melalui interaksi antar sesama manusia (Fauzi, 2017: 54).

Seperti yang telah dijelaskan di awal, bahwa seseorang yang memiliki tanggung jawab dalam memimpin sebuah madrasah disebut dengan kepala madrasah, atau disebut kepala madrasah dalam lembaga pendidikan berbentuk madrasah. Kepala madrasah sendiri terdiri dari dua kata, yaitu 'kepala' dan 'madrasah'. Kepala di sini dapat berarti ketua atau pimpinan dalam suatu lembaga organisasi, sedangkan madrasah adalah sebuah lembaga pendidikan untuk belajar dan mengajar. Menurut Wahjosumidjo (2010: 8) mengungkapkan bahwa kepala madrasah merupakan seorang tenaga fungsional guru dengan tugas untuk memimpin suatu madrasah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Pendapat lain dari Soetjipto & Kosasi (2007: 68) menyatakan

bahwa kepala madrasah adalah sebuah jabatan kepemimpinan yang tidak dapat terisi oleh seseorang tanpa didasari atas pertimbangan-pertimbangan. Siapa pun yang akan diangkat menjadi seorang kepala madrasah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti: latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Jika demikian, maka seorang kepala madrasah yang terpilih harus memenuhi kriteria, persyaratan, dan ketentuan administrasi yang berlaku. Hal itu bertujuan sebagai landasan awal seorang kepala madrasah mampu menanggung tugasnya dan menyelesaikan permasalahan yang terjadi selama masa jabatannya. Oleh karena itu, proses pengangkatan seorang kepala madrasah harus sesuai prosedur. Prosedur-prosedur yang harus terpenuhi meliputi memiliki masa kerja dan golongan kepangkatan tertentu, tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan yang dikhususkan untuknya. Kemudian, pembinaan dan pengembangan dalam kemampuan profesional mengelola satuan pendidikan itu sendiri, yang masih mengandalkan upaya-upaya seperti penataran, rapat dinas, lokakarya, dan semacamnya untuk mencapai hal tersebut (Danim, 2010: 124).

Kemudian, Saroni (2006: 37) juga mengungkapkan pendapatnya bahwa kepala madrasah adalah sosok yang diberikan kepercayaan dan kewenangan oleh beberapa orang untuk menggerakkan madrasah ke arah tujuan yang ingin diraih.

Kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang (anak buah) tersebut didasarkan atas beberapa aspek yang dimiliki oleh kepala madrasah dan diharapkan menjadi sebuah modal dalam mencapai keberhasilan bersama. Dengan demikian, kepala madrasah dapat dikatakan sebagai kunci dalam sebuah pintu keberhasilan. Kedudukan kepala madrasah menjadi pusat dari kewenangan, kebijakan, dan model yang berperan sangat vital dalam menentukan keberhasilan yang ingin dicapai sebuah madrasah. Sebab, kepala madrasah mulai dari jenjang dasar maupun menengah adalah satu-satunya orang yang paling penting bagi keberhasilan madrasah. Madrasah yang sukses harus memiliki pemimpin yang kuat, dan kepala madrasah adalah orang yang harus memberikan kepemimpinan ini (Sharp & Walter, 2003: 1).

Menurut Yanto & Fathurrohman (2019: 123) kepala madrasah merupakan mesin penggerak dan penentu arah kebijakan madrasah, yang akan menentukan bagaimana tujuan madrasah dan pendidikan pada umumnya diwujudkan. Kepala madrasah diwajibkan untuk selalu meningkatkan efektifitas performanya sehingga dapat memberikan hasil yang memuaskan terhadap mutu pendidikan. Mutu pendidikan bukan sesuatu yang berdiri sendiri, akan tetapi merupakan suatu kesinambungan yang saling terkait menjadi proses dalam sebuah sistem. Pembahasan mengenai masalah mutu pendidikan, maka tidak akan terlepas dari tiga unsur pendidikan yaitu, input, proses, dan lulusan. Selain itu, kepala madrasah baik secara langsung

maupun tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru. Dengan demikian, salah satu upaya yang memungkinkan dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah dengan baik. Dari situ diharapkan mampu melahirkan pendidikan yang berkualitas (Abas, 2017: 4-5).

Berdasarkan uraian yang telah dibahas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang kemudian diangkat untuk menempati jabatan administratif sebagai pemimpin dari sebuah madrasah dengan tugas untuk mencapai tujuan madrasah. Dengan demikian, kepala madrasah memiliki peran penting dalam sistem madrasah, sehingga keberhasilan madrasah, kinerja guru, serta perkembangan madrasah dapat dikatakan sangat ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang kepala madrasah. Dalam pengangkatannya sebagai kepala madrasah harus mampu memenuhi kriteria, persyaratan, dan ketentuan tertentu sebagai modal awal menjadi seorang pemimpin.

b. Peran Kepala Madrasah

Peran kepala madrasah yang paling mendasar adalah sebagai pemimpin. Namun, terkadang tidak semua orang memahami dengan baik kepemimpinan dan fungsi-fungsi yang harus dilakukan sebagai pemimpin pendidikan yang berkontribusi dalam perumusan tujuan serta terwujudnya kerja sama dalam suatu kelompok yang mencapainya

dianggap sebagai pemimpin yang sebenarnya. Sebagai kepala madrasah, selain diwajibkan memiliki 4 kompetensi yang meliputi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional (sesuai dengan tuntutan UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen) juga dituntut memiliki kualifikasi pendidikan minimal sarjana. Diharapkan melalui persyaratan tersebut kepala madrasah kelak mampu menjalankan peran, tugas, dan tanggung jawabnya sehingga mampu mencetak luaran pendidikan yang berkualitas (Sulistiono et al., 2017: 16).

Kepala madrasah memiliki dimensi peran yang luas. Peran-peran tersebut meliputi peran sebagai *edukator*, *manajer*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, dan *motivator*. Hal itu sesuai dengan pendapat (Mulyasa, 2011: 99-122). Semua peran tersebut dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut;

1) Kepala madrasah sebagai *edukator*

Edukator (pendidik) dapat dimaknai sebagai orang yang mendidik. Mendidik sendiri dapat dikatakan memberikan suatu latihan (ajaran, bimbingan) mengenai akhlak, pengetahuan, dan kecerdasan pikiran. Peran kepala madrasah sebagai edukator adalah seseorang yang memiliki strategi jitu dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasahnyanya. Dengan demikian, dapat dikatakan kepala madrasah berperan aktif dalam penciptaan iklim madrasah yang kondusif, yang mampu memberikan pembinaan kepada seluruh warga madrasah,

memberikan stimulus kepada tenaga kependidikan dalam melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Menurut Wahjosumidjo (2010: 124) terdapat dua hal pokok yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah sebagai edukator, yaitu sasaran atau kepada siapa tindakan sebagai pendidik dialamatkan dan bagaimana peranan sebagai pendidik tersebut telah dilaksanakan.

2) Kepala madrasah sebagai *manajer*

Manajer adalah seseorang yang melakukan kegiatan manajemen. Untuk itu, sebelum memahami peran kepala madrasah sebagai manajer, perlu memahami terlebih dahulu makna manajemen itu sendiri. Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien (Fattah, 2000). Menurut Djafri (2017: 15) manajemen merupakan sejumlah proses pengelolaan lajunya perjalanan suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang dalam mencapai suatu tujuan bersama. Proses pengelolaan tersebut terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian, peran kepala madrasah sebagai manajer adalah melaksanakan kegiatan proses pengelolaan tersebut di madrasah. Dikarenakan perannya sebagai pemimpin, maka peran manajerial ini juga menjadi indikasi

pentingnya kepala madrasah dalam suatu lembaga organisasi pendidikan. Sebagai manajer, kepala madrasah juga dituntut mampu mendayagunakan sumber daya yang ada di madrasah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Jadi, hakikat kepala madrasah sebagai manajer adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali, yang keberadaannya pada suatu organisasi sangat dibutuhkan untuk melakukan pengelolaan tersebut demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya bersama (Munir, 2008:33).

3) Kepala madrasah sebagai *administrator*

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakikatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan keterampilan untuk mempelajari secara kontinu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru (Sanusi, 1986:44).

Sebagai administrator pendidikan, kepala madrasah memiliki tanggung jawab terhadap keterlaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah juga terlibat dalam berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat penyusunan, pencatatan, dan pendokumentasian seluruh program madrasah. Selain itu, fungsi kepala madrasah selaku administrator

juga mencakup aktivitas penataan struktur organisasi, koordinasi kegiatan madrasah, dan kepegawaian yang ada di madrasah (Mulyasa, 2005:3).

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertolak dari hakikat administrasi pendidikan adalah mendayagunakan berbagai sumber (manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai media pendidikan lainnya) secara optimal, relevan, efektif dan efisien guna menunjang pencapaian tujuan pendidikan. Sebagai administrator kepala sekolah bekerjasama dengan orang dalam lingkungan pendidikan (sekolah). Ia melibatkan komponen manusia dengan berbagai potensinya, dan juga komponen manusia dengan berbagai jenisnya. Semuanya perlu ditata dan dikoordinasikan atau didayagunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah harus menggunakan prinsip pengembangan dan pendayagunaan organisasi secara kooperatif, dan aktivitas-aktivitas yang melibatkan keseluruhan personel, dan orang-orang sumber dalam masyarakat (Mantja, 2005).

Menurut Purwanto (2004:11), sebagai administrator pendidikan, kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan fungsi-fungsi administrasi yang diterapkan ke dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang dipimpinnya seperti; membuat rencana atau program tahunan, menyusun organisasi sekolah,

melaksanakan pengoordinasian dan pengarahan, serta melaksanakan pengelolaan kepegawaian.

4) Kepala madrasah sebagai *supervisor*

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berkelanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan (Sagala, 2009:71).

Peran kepala madrasah selaku supervisor di madrasah adalah mensupervisi seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Melalui kegiatan supervisi, para guru dan kepala madrasah dapat mempelajari tugas sehari-hari yang telah dilakukan, agar dapat menggunakan seluruh kemampuan dan pengetahuannya untuk memberikan pelayanan yang jauh lebih baik pada murid dan orang tua murid. Kepala madrasah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip yang terkait seperti hubungan konsultatif, kolegal, demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan, dan dilakukan berlandaskan kebutuhan tenaga kependidikan profesional.

5) Kepala madrasah sebagai *leader*

Peran leader yang diemban oleh kepala madrasah merupakan peran sebagai seorang pemimpin, kepemimpinan dapat diartikan

sebagai kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing, atau mengatur yang lain. Dalam perannya sebagai leader, kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan yang sangat besar dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru di madrasah. Kemampuan kepala madrasah dalam memimpin dapat diidentifikasi melalui aspek kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan mengambil keputusan, dan komunikasi.

Kepribadian kepala madrasah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: (1) jujur, (2) percaya diri, (3) tanggungjawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan. Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.

Pemahaman terhadap visi dan misi madrasah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari

kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah (Mulyasa, 2005:42).

Untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian, kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai secara optimal (Daryanto, 2006:3). Terkait dengan hal tersebut, Wahjosumidjo (1985:71) mengatakan bahwa kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Anwar, 2004:31).

Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dikategorikan menjadi tiga gaya kepemimpinan, yaitu otoriter, demokratis, dan bebas. Ketiga gaya tersebut dalam praktiknya

dimiliki secara keseluruhan oleh seorang kepala madrasah sebagai pemimpin, sehingga gaya kepemimpinan tersebut memiliki sifat situasional. Berikut ini tabel yang menyajikan aspek yang perlu dimiliki kepala madrasah beserta indikatornya (Wahjosumidjo, 2010: 94).

Tabel 2.1 Kepala Madrasah sebagai Leader

Aspek	Indikator
Memiliki kepribadian yang kuat	<ul style="list-style-type: none"> a. Sikap empati b. Memberi sanksi bagi yang melanggar disiplin c. Memberi contoh keteladanan
Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi b. Menghargai guru c. Memberikan gagasan-gagasan baru dalam pembelajaran
Memiliki visi dan memahami misi madrasah	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberdayakan guru sebagai tim kerja dalam pelaksanaan program kegiatan b. Membuat program supervisi dan melaksanakan kepada guru yang mengajar di kelas c. Memberikan penugasan kepada guru untuk penyusunan rencana kerja
Kemampuan mengambil	<ul style="list-style-type: none"> a. Mampu mengambil

keputusan	<p>keputusan yang tepat dan cepat</p> <p>b. Melakukan evaluasi dan memberikan solusi pelaksanaan program kegiatan</p> <p>c. Melakukan pembinaan kepada guru melalui rapat dan memutuskan secara matang hasil rapat</p>
Kemampuan berkomunikasi	<p>a. Menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru, menginstruksikan kepada guru untuk melaksanakan prosedur pencapaian tujuan organisasi</p> <p>b. Melaksanakan transparansi kepada warga madrasah.</p>

Dengan demikian kepala madrasah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang besar serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan oleh Davis bahwa *"A school principal occupies a key position in the schooling system"* (Sulistyorini, 2006:3). Oleh karena itu kepala madrasah yang profesional adalah kepala madrasah yang mempunyai kemampuan manajerial dan visioner yang bagus, sehingga ia mampu mengelola madrasah dengan baik, mempunyai gambaran ke depan (visi) yang jelas, bagi madrasah

yang dipimpinnya

6) Kepala madrasah sebagai *inovator*

Peran inovator yang diemban oleh kepala madrasah berarti, ia perlu mengembangkan strategi jitu dalam pelaksanaan setiap kegiatan di madrasah. Kepala madrasah diharuskan mencari gagasan baru yang dapat meningkatkan performa di setiap aspek yang dimiliki madrasah pada tahap maksimal. Ia juga mampu meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan yang terefleksi dari tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan secara kreatif, konstruktif, integratif, delegatif, rasional, objektif, dan fleksibel.

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya *moving class*. *Moving class* adalah mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya. *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat dijaga oleh beberapa orang guru (fasilitator), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta di dalam belajar (Mulyasa, 2005:27).

7) Kepala madrasah sebagai *motivator*

Kepala madrasah juga diharuskan memberi motivasi yang tepat kepada para tenaga kependidikan dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi tersebut dapat dibangun melalui suasana kerja, kedisiplinan, dorongan, penghargaan, lingkungan yang suportif, serta sumber belajar yang terpenuhi. Penghargaan dan dorongan dapat menjadi sumber utama yang ampuh dilaksanakan kepala madrasah dalam mendongkrak motivasi tenaga kependidikan atau bawahannya. Dengan begitu, diharapkan akan muncul budaya kompetitif yang baik untuk selalu melakukan tugas dengan baik dan terus lebih baik seiring waktu. Motivasi juga menunjukkan pengaruh besar dalam kinerja yang efektif. Oleh karena itu, kepala madrasah juga harus selalu memberikan dukungan terbaiknya kepada para koleganya sehingga meningkatkan performa dalam pelaksanaan tugas-tugas.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (Mulyasa, 2005:30).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki dimensi peran yang luas. Peran-peran tersebut meliputi peran

sebagai *edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator,* dan *motivator*. Kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.

2. *Madrasah Ibtidaiyah*

a. Sejarah Madrasah

Pendidikan merupakan sektor penting dalam pembangunan bangsa, melalui pendidikan kita menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengisi pembangunan bangsa ke depan. Pentingnya pendidikan sebagai pilar pembangunan secara tegas tertuang dalam pembukaan UUD 1945. Sesuai alinea ke-4 salah satu tujuan bangsa Indonesia adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Cerdas dalam semua lini kehidupan berbangsa dan bernegara. Indonesia menyelenggarakan pendidikan dalam satu sistem pendidikan nasional. Salah satunya adalah penyelenggaraan pendidikan Islam yang diselenggarakan bersama antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dengan Kementerian Agama (Kemenag) yang fokus menyelenggarakan pendidikan agama dan pendidikan keagamaan.

Peranan pendidikan Islam di kalangan umat Islam sebagai agama mayoritas penduduk Indonesia merupakan salah satu bentuk manifestasi dari cita-cita hidup Islami untuk melestarikan,

mengalihkan, menanamkan (internalisasi), dan mentransformasikan nilai-nilai Islam tersebut kepada pribadi generasi penerusnya sehingga nilai-nilai kultural religius yang dicita-citakan dapat tetap berfungsi dan berkembang dalam masyarakat dari waktu ke waktu (Suhartini, 2004: 22). Kiprahnya untuk mencetak generasi penerus bangsa tidak bisa diabaikan lagi. Salah satunya melalui penyelenggaraan pendidikan Islam dalam bentuk pendidikan formal yang sering kita kenal dengan madrasah. Madrasah tersebut memiliki payung hukum sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan dalam bentuk Raudhatul Athfal (RA), Madrasah, dan Perguruan Tinggi Agama, serta Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan.

Kiprah madrasah dalam membangun karakter bangsa dengan penanaman nilai-nilai agama sebagai bagian dalam penyelenggaraan pendidikan di samping pemberian ilmu pengetahuan umum perlu menjadi perhatian. Karena penyelenggaraan pendidikan madrasah telah mendorong pendidikan di Indonesia semakin besar. Membantu pencapaian wajib belajar, serta meningkatkan angka partisipasi madrasah di Indonesia. Sebagai bagian integral dalam Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).

Saat ini jumlah madrasah di Indonesia telah tersebar ke seluruh pelosok negeri. Menurut data dari Kemenag tahun 2011 jumlah

madrasah di Indonesia sudah mencapai lebih dari 43.640 buah. Angka ini memberikan kontribusi besar untuk meningkatkan angka partisipasi madrasah dalam pencapaian wajib belajar. Di samping itu salah satu poin penting dalam RPJMN 2010-2014 Kementerian Agama dalam program dan strategi pelaksanaan kegiatan di tahun 2010-2014 yaitu peningkatan kualitas raudhatul athfal, madrasah, perguruan tinggi agama, pendidikan agama, dan pendidikan keagamaan. Hal ini akan memacu terselenggaranya pendidikan menjadi lebih baik (Kemenag, 2020: 5).

Namun demikian, dalam pelaksanaannya pendidikan madrasah seringkali masih dipandang sebelah mata. Madrasah dianggap sebagai pendidikan ‘kelas dua’ setelah pendidikan formal yang diselenggarakan Kemendikbud. Pendidikan yang diselenggarakan di madrasah dinilai kurang berkualitas, lulusannya dianggap belum mampu bersaing dengan lulusan satuan pendidikan yang sederajat, dan tata kelola lembaganya juga tidak berkualitas. Sehingga, sebagian masyarakat masih menjadikan madrasah sebagai pilihan terakhir untuk menuntut ilmu. Bila melihat dari komposisi materi yang diberikan kepada siswa 40% merupakan materi keagamaan yang ditanamkan pada setiap sisi (Alawiyah, 2014: 39). Padahal, di tengah krisis moral yang terjadi saat ini, dan ketika pendidikan umum sudah tidak dapat lagi memenuhi tuntutan perbaikan karakter dan moral bangsa, pendidikan agama justru seharusnya menjadi garda terdepan dalam

perbaikan akhlak dan moral bangsa di masa yang akan datang. Karenanya, kiprah madrasah tidak dapat dipandang sebelah mata karena madrasah memiliki peran penting dalam pendidikan nasional secara bersama membangun pendidikan ke arah yang lebih baik demi terwujudnya bangsa yang cerdas dan berakhlak mulia dengan mengedepankan nilai-nilai agama sebagai pegangan dalam kehidupan.

Madrasah yang pertama lahir di Indonesia adalah Madrasah Adabiyah di Padang, Sumatera Barat yang didirikan pada tahun 1909 oleh Syeh Abdullah Ahmad. Madrasah Adabiyah merupakan madrasah pendidikan Islam pertama yang memasukkan pelajaran umum ke dalamnya. Selanjutnya pada tahun 1910 berdiri pula *Madrasah School* (madrasah Agama) yang dalam perkembangannya berubah menjadi *Diniyah School* (Madrasah Diniyah) yang kemudian berkembang hampir di seluruh Indonesia. Pada tahun 1916, di lingkungan pondok pesantren Tebu Ireng telah didirikan Madrasah Salafiah. Pada madrasah tersebut dilakukan pembaharuan dengan memasukkan pengetahuan umum pada kurikulum pada madrasah tersebut. Kemudian pada tahun 1918, juga didirikan Madrasah Muhammadiyah di Yogyakarta yang kemudian menjadi Madrasah Muallimin Muhammadiyah (Hasbullah, 1995: 34).

Sejak zaman penjajahan Belanda, pendidikan di madrasah kerap mendapat perlakuan diskriminatif. Hal ini karena penjajah Belanda menilai pendidikan di madrasah menjadi ancaman dan menjadi faktor

penghambat dan penghalang bagi kemajuan kepentingan Belanda (Raisin, 2003: 34). Oleh karena itu, umat Islam merespon tekanan tersebut dengan mengusahakan bidang pendidikan Islam yang setara dan sejajar, baik dari segi kelembagaan maupun kurikulum. Pengembangan dilakukan melalui lembaga-lembaga pendidikan mandiri yang produknya sama dengan madrasah Belanda tetapi tidak tercabut dari akar keagamaan.

Setelah berkembang cukup pesat, madrasah menjadi bagian penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Madrasah di Indonesia tumbuh dan berkembang dengan cepat. Di awal kemerdekaan, madrasah telah dirasakan memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Pemerintah telah merasakan peran madrasah untuk memajukan pendidikan sejak awal karena pada saat itu pemerintahan belum bisa maksimal dalam menyelenggarakan pendidikan terutama untuk memenuhi sarana pendidikan bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Pada masa orde lama pendidikan agama yang diselenggarakan di madrasah berbentuk pendidikan nonformal di bawah pembinaan Departemen Agama (Syafii: 2003: 36). Departemen Agama, yang baru berdiri pada tahun 1946, intensif memperjuangkan pendidikan Islam untuk madrasah. Saat itu juga pengetahuan umum mulai masuk ke madrasah. Pada masa ini pula, untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan, madrasah kemudian didukung oleh

pengadaan pendidikan khusus guru agama (PGA). Hal ini menyiratkan harapan besar untuk pengembangan madrasah selanjutnya karena ada penyiapan SDM yang memang secara khusus membina madrasah.

Sebetulnya, pendidikan madrasah telah diakui sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) setelah lahirnya UU Nomor 12 Tahun 1954 menjadi rujukan legal pertama kedudukan madrasah dalam Sisdiknas (Arief, 2012: 37). Kemudian, eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan khusus yang memiliki derajat sama dengan madrasah-madrasah yang bernaung di bawah Departemen Pendidikan pada saat itu mulai diakui pada tanggal 25 Maret 1975, yaitu dengan lahirnya Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri, yakni Surat Keputusan Bersama Menteri Agama (Menag), Menteri Ketenagakerjaan (Menaker), dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB).

Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri ini mengatur dan memperjelas fungsi madrasah yang disejajarkan dengan madrasah umum, sekaligus menghindari adanya tumpang tindih peraturan antara Kemenag dan Kemendikbud saat itu. Lahirnya SKB tiga menteri ini bertujuan untuk meningkatkan mutu madrasah agar memiliki tingkat yang sama dengan tujuan umum dan madrasah umum yang setingkat yakni:

- 1) Madrasah Ibtidaiyah (MI) setingkat Madrasah Dasar (SD);

- 2) Madrasah Tsanawiyah (MTs) setingkat Madrasah Menengah Tingkat Pertama (SLTP);
- 3) Madrasah Aliyah (MA) setingkat Madrasah Menengah Tingkat Atas (SLTA).

Kiprah madrasah dan kedudukan legal madrasah dikuatkan kembali dalam dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 2 Tahun 1989 pasal 11 ayat 1 yang menyebutkan bahwa jenis pendidikan yang termasuk jalur pendidikan madrasah terdiri atas pendidikan umum, pendidikan kejuruan, pendidikan luar biasa, pendidikan kedinasan, pendidikan keagamaan, pendidikan akademik, dan pendidikan profesional.

Dalam Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tersebut disebutkan bahwa tugas madrasah adalah mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama. Kurikulum di madrasah harus menyertakan pengetahuan umum, ini menunjukkan bahwa madrasah merupakan suatu pendidikan yang terintegrasi dalam Sisdiknas (Arief, 2012: 10).

Meski begitu, penyelenggarannya tetap berada di bawah Departemen Agama. Madrasah yang menjadi bagian dari Sisdiknas adalah madrasah yang mendapat pengakuan dari Departemen Agama saja. Pengintegrasian madrasah ke dalam Sisdiknas secara operasional terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 tentang

Pendidikan Dasar, Surat Keputusan Mendiknas Nomor 28 Tahun 1990 tentang Hak Siswa, Surat Keputusan Mendikbud Nomor 0487/U/1992 tentang Tujuan Pendidikan dan Surat Keputusan Mendiknas Nomor 054/U/1993 yang antara lain menetapkan bahwa MI/MTs wajib memberikan sekurang-kurangnya sama dengan SD/SMP.

b. Pendidikan Islam di Madrasah Ibtidaiyah

Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah seiring dengan tujuan pendidikan melalui misi Madrasah Ibtidaiyah. Dalam rangka perwujudan hakikat tersebut sudah barang tentu memerlukan suatu perangkat operasional yang berkualitas yang selalu dikembangkan sesuai dengan kemajuan dan kebutuhan masyarakat, melalui peningkatan berbagai komponen seperti pengembangan kurikulum dan metodologi, pemenuhan dan peningkatan mutu kemampuan tenaga pendidik, sarana dan prasarana dan lain-lain (Techataweewan & Prasertsin, 2018: 21).

Madrasah Ibtidaiyah sebagai lembaga pendidikan islam harus senantiasa bertitik tolak dari rumusan di atas sehingga *output* dari lembaga ini mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lain (Arif & Sulistianah, 2019: 20). Ada beberapa unsur pendidikan yang harus dipenuhi agar tujuan Madrasah Ibtidaiyah bisa tercapai:

- 1) Bahwa pendidikan itu harus merupakan usaha sadar yang dilakukan oleh orang tua atau orang dewasa atau siapa saja yang bertanggung jawab dalam rangka membimbing dan

mempersiapkan anak, dengan atas nama Allah SWT serta bertanggungjawab kepada-Nya.

- 2) Bahwa yang dibimbing dengan pendidikan itu adalah anak atau generasi dengan seluruh kelengkapan dasar potensi-potensi pembawaan fitrahnya, agar tumbuh berkembang secara bertahap dan berangsur-angsur ke arah sempurna.
- 3) Tujuan pembimbingan dan pendidikan adalah agar anak nantinya mampu melaksanakan tugas-tugas hidup yaitu tugas kekhalifahan dengan penuh tanggung jawab kepada Allah SWT.

Meminjam prinsip hakikat pendidikan Islam yang digunakan Amir (Fadjar, 2015: 21), yang mengemukakan bahwa pendidikan Islam adalah pendidikan yang idealistik, yakni pendidikan yang *integralistik*, *humanistik*, *pragmatik* dan *berakar pada budaya kuat*. Tawaran ini dapat digunakan sebagai konsep pendidikan Islam dalam menghadapi perubahan masyarakat Indonesia, yaitu (Fadjar, 2015: 29).

Pertama, pendidikan *integralistik*, merupakan model pendidikan yang diorientasikan pada komponen-komponen kehidupan yang meliputi: Pendidikan yang berorientasi pada *Rabbaniyah* (Ketuhanan), *insaniyah* (kemanusiaan) dan *alamiyah* (alam pada umumnya), sebagai suatu yang integralistik bagi perwujudan kehidupan yang baik dan untuk mewujudkan *rahmatan lil alamin*, serta pendidikan yang menganggap manusia sebagai sebuah pribadi jasmani-rohani, intelektual, perasaan dan individual-sosial. Pendidikan integralistik

diharapkan dapat menghasilkan manusia (peserta didik) yang memiliki integritas tinggi, yang dapat bersyukur dan menyatu dengan kehendak Tuhannya, menyatu dengan dirinya sendiri sehingga tidak memiliki kepribadian belah atau kepribadian mendua, menyatu dengan masyarakat sehingga dapat menghilangkan disintegrasi sosial, dan dapat menyatu dengan alam sehingga tidak membuat kerusakan, tetapi menjaga, memelihara dan memberdayakan serta mengoptimalkan potensi alam sesuai kebutuhan manusia.

Kedua, pendidikan yang *humanistik*, merupakan model pendidikan yang berorientasi dan memandang manusia sebagai manusia (humanisasi), yakni makhluk ciptaan Tuhan dengan fitrahnya. Maka manusia sebagai makhluk hidup, ia harus mampu melangsungkan, mempertahankan, dan mengembangkan hidupnya. Maka posisi pendidikan dapat membangun proses humanisasi, artinya menghargai hak-hak asasi manusia, seperti hak untuk berlaku dan diperlakukan dengan adil, hak untuk menyuarakan kebenaran, hak untuk berbuat kasih sayang, dan lain sebagainya. Maka manusia “yang manusiawi” yang dihasilkan oleh pendidikan yang humanistik diharapkan dapat mengembangkan dan membentuk manusia berpikir, merasa dan berkemauan dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai luhur kemanusiaan yang dapat mengganti sifat *individualistik*, *egoistik*, *egosentrik* dengan sifat kasih sayang kepada sesama manusia, sifat menghormati dan dihormati, sifat ingin memberi dan menerima, sifat

saling menolong, sifat ingin mencari kesamaan, sifat menghargai hak-hak asasi manusia, sifat menghargai perbedaan dan sebagainya.

Ketiga, pendidikan *pragmatik* adalah pendidikan yang memandang manusia sebagai makhluk hidup yang selalu membutuhkan sesuatu untuk melangsungkan, mempertahankan dan mengembangkan hidupnya baik bersifat jasmani maupun rohani, seperti berpikir, merasa, aktualisasi diri, keadilan, dan kebutuhan spiritual *ilahiyah*. Dengan demikian, model pendidikan dengan pendekatan pragmatik diharapkan dapat mencetak manusia pragmatik yang sadar akan kebutuhan-kebutuhan hidupnya, peka terhadap masalah-masalah sosial kemanusiaan dan dapat membedakan manusia dari kondisi dan situasi yang tidak manusiawi.

Keempat, pendidikan yang *berakar pada budaya*, yaitu pendidikan yang tidak meninggalkan akar-akar sejarah, baik sejarah kemanusiaan pada umumnya maupun sejarah kebudayaan suatu bangsa, kelompok etnis, atau suatu masyarakat tertentu. Maka dengan model pendidikan yang berakar pada budaya, diharapkan dapat membentuk manusia yang mempunyai kepribadian, harga diri, percaya pada diri sendiri, dan membangun peradaban berdasarkan budaya sendiri yang akan menjadi warisan monumental dari nenek moyangnya dan bukan budaya bangsa lain (Nurdiansyah, 2017: 65). Tetapi dalam hal ini bukan berarti kita menjadi orang yang anti kemodernan, perubahan, reformasi dan menolak begitu saja arus transformasi

budaya dari luar tanpa melakukan seleksi dan alasan yang kuat.

Dengan demikian, apapun model pendidikan Islam yang ditawarkan dalam masyarakat Indonesia, pada dasarnya harus berfungsi untuk memberikan kaitan antara peserta didik dengan nilai-nilai *ilahiyyah*, pengetahuan dan keterampilan, nilai-nilai demokrasi, masyarakat dan lingkungan sosio-kulturalnya yang terus berubah dengan cepat, sebab pada saat yang sama pendidikan secara sadar juga digunakan sebagai instrumen untuk perubahan dalam sistem politik, ekonomi secara keseluruhan (Lestari, 2022).

3. Organisasi dan Manajemen

a. Manajemen Organisasi

Secara etimologi, manajemen (bahasa Inggris) berasal dari kata *to manage*, dalam *Webster's New collegiate Dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Italia "*Magnaglo*" dari kata "*Mana Glare*" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin Manus yang berarti tangan (*Hand*). Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai urusan tertentu.

Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, diantaranya yang dikemukakan oleh Terry (2004: 48) manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata.

Pada mulanya manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori karena teori harus terjadi atas konsep-konsep yang sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang terjadi dalam pembuktian. Setelah beberapa zaman dipelajari, manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

Menurut Hasibuan (2010: 40) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Abdurrachman (2015: 43) sebagaimana dikutip oleh Purwanto, yang mengartikan manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya dalam pelaksana.

Menurut Assauri (2015: 12) mengatakan manajemen adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan atau mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan orang lain. Menurut Subagyo (2014: 10) manajemen adalah tindakan untuk mencapai tujuan yang dilakukan dengan mengkoordinasi kegiatan orang lain fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan manajemen meliputi perencanaan, *staffing*, koordinasi, pengarahan dan pengawasan.

Jadi manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisiensi.

Manajemen adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.

Membahas tentang manajemen tidak terlepas dari pembahasan tentang konsep manajemen. Manajemen merupakan kata serapan dari bahasa Inggris *management* yang berarti pengolahan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Dalam bahasa Latin disebut sebagai *manager*, yang berarti melakukan, melaksanakan, mengelola dan mengurus sesuatu. Sedangkan dalam bahasa Perancis disebut *manage* yang berarti melakukan tindakan, membimbing dan memimpin.

Adapun pengertian manajemen secara terminologi telah didefinisikan oleh para ahli, diantaranya adalah :

- 1) Menurut Turney (1992: 74) "*Management is process to achieve of the organization aim through the job that is down by manager and personality*" Artinya: "Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan personilnya.

- 2) Menurut Stoner (2006: 55) *“The process of planning, organizing, leading, and controlling the work organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals”* (Sebuah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan).
- 3) Menurut Kreitner (2014: 35) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sumber daya manusia.

Peneliti akan mengemukakan pengertian organisasi dari beberapa ahli. Adapun pengertian organisasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Siagian (2013: 43) dalam bukunya *“Filsafat Administrasi”* menjelaskan organisasi seperti berikut setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Definisi di atas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu organisasi sebagai wadah di mana

kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan, dan organisasi sebagai rangkaian hierarki dan interaksi antara orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Menurut Dimock (2011: 32) dalam Tangkilisan dengan bukunya “Manajemen Publik” mendefinisikan organisasi sebagai suatu cara yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Waldo (dalam Kencana Syafie 1991:66) dengan bukunya Birokrasi Pemerintahan Indonesia, menjelaskan organisasi sebagai suatu struktur dan kewenangan-kewenangan dan kebiasaan dalam hubungan antar orang-orang pada suatu sistem administrasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan definisi organisasi sebagai berikut :

- 1) Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi.
- 2) Didalamnya terjadi hubungan antar individu atau kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.
- 3) Terjadi kerja sama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut.
- 4) Berlangsungnya proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing.

Menurut Muhammad (2011) , dalam bukunya “Komunikasi Organisasi” menjelaskan bahwa tiap organisasi disamping mempunyai

elemen yang umum juga mempunyai karakteristik organisasi yang umum diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Dinamis, disebabkan karena adanya perubahan ekonomi, kondisi, sosial dan teknologi.
- 2) Memerlukan informasi, dan melalui proses komunikasi.
- 3) Mempunyai maksud dan tujuan tertentu.
- 4) Terstruktur, organisasi dalam usaha mencapai tujuan biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen organisasi adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Faktor Struktur Organisasi

Fungsi manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam organisasi atau bagian-bagian yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan. Fungsi manajemen beraneka ragam seperti perencanaan,

pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, motivasi, komunikasi, kepemimpinan, penanggung jawaban resiko, pengambilan keputusan dan pengawasan.

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penataan staff (*staffing*), memimpin (*leading*), memberikan motivasi (*motivating*), memberikan pengarahan (*directing*), memfasilitasi (*facilitating*), memberdayakan staff (*empowering*) dan pengawasan (*controlling*) (Assauri, 2015: 11). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Efektif berarti melakukan pekerjaan yang benar sesuai ketentuan (*doing the right things*), sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan dengan benar (*doing thing right*).

Manajemen mensyaratkan adanya proses perencanaan yang tepat dan rasional, pengorganisasian yang efektif dan efisien, kepemimpinan yang kuat dan manusiawi, pengarahan yang tepat serta pengawasan yang cermat (Hasibuan, 2010:9). Selanjutnya akan dijabarkan dalam pembahasan berikut :

1) Perencanaan (*Planning*)

Menurut Terry (2004: 51), perencanaan (*planning*) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok

untuk mencapai tujuan yang digariskan. Perencanaan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bilamana akan dilakukan. Kegiatan perencanaan ini termasuk juga membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukan tanggung jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal.

Kegiatan perencanaan dalam organisasi partai politik sangat diperlukan antara lain karena perencanaan itu dapat memberikan arah ke mana organisasi itu harus dibawa, dan memberikan pemahaman terhadap pimpinan dan bawahan sehingga bisa saling bekerja sama demi terealisasinya tujuan organisasinya. Dalam sebuah organisasi partai politik, perencanaan dikatakan baik jika memenuhi beberapa persyaratan berikut :

- a) Tujuan akhir yang dikehendaki
- b) Sasaran-sasaran dan prioritas untuk mewujudkannya (yang mencerminkan pemilihan dari berbagai alternatif).
- c) Jangka waktu mencapai sasaran-sasaran tersebut
- d) Masalah-masalah yang dihadapi

- e) Modal atau sumber daya yang akan digunakan serta pengalokasiannya
- f) Kebijakan-kebijakan untuk melaksanakannya
- g) Orang, organisasi, atau badan pelaksanaannya

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi.

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Terry (2004: 37), *organizing* mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokkan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi akan dapat berjalan lancar dan sesuai tujuan jika konsisten dengan desain perjalanan organisasi yang merujuk pada kebebasan (kebebasan dalam berkarya tanpa ada

penekanan dari pihak manapun), keadilan (semua orang mendapat porsi yang sama dalam mendapatkan kesempatan), dan musyawarah (mengambil kebijakan atas aspirasi bersama). Prinsip ini akan sangat membantu. Oleh karena itu, pada dasarnya tujuan dari organisasi partai politik secara umum adalah:

- a) Mewujudkan cita-cita nasional bangsa Indonesia sebagaimana dimaksud dalam UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- b) Menjaga dan memelihara keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- c) Mengembangkan kehidupan demokrasi berdasarkan Pancasila dengan menjunjung tinggi kedaulatan rakyat dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- d) Mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia

Pada proses pengorganisasian ini akan menghasilkan sebuah rumusan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka itu tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.

3) Pengarahan (*Directing*)

Directing merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. *Directing* juga mencakup kegiatan yang dirancang untuk

memberi orientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi tentang hubungan antar bagian, antar pribadi dan tentang sejarah, kebijaksanaan dan tujuan dari organisasi. Fungsi pengarahan meliputi pemberian pengarahan kepada staf. Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang ditetapkan.

4) Pengawasan/pengendalian (*Controlling*)

Controlling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan/pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dilakukan seiring dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu pengawasan juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur. Kegiatan pengawasan merupakan upaya melakukan evaluasi berdasarkan standar pengawasan yang ketat dan mengupayakan tindak lanjut secara tepat demi perbaikan organisasi di masa mendatang.

5) Motivasi (*Motivation*)

Motivasi tentunya juga sangat turut mengambil andil yang sangat besar untuk sebuah keberhasilan organisasi. Karena dengan sumber daya manusia yang termotivasi, maka akan semakin meningkat kinerjanya. Motivasi tersebut dapat berupa pemberian penghargaan pada anggota yang terbaik.

Maka hal ini tentunya akan membuat anggota lain menjadi semakin termotivasi untuk menjadi yang terbaik. Karena semua anggota berlomba-lomba menjadi yang terbaik, maka tentunya akan mempermudah tercapainya suatu tujuan dalam organisasi.

6) Pegawai (*Staffing*)

Fungsi ini juga disebut sebagai fungsi kepegawaian. Dimana fungsi ini berguna pada saat merekrut anggota yang baru. Fungsi ini juga berguna untuk membentuk suasana kerja yang nyaman. Karena dengan suasana yang nyaman maka kemungkinan akan berdampak baik untuk kinerja anggota.

7) Manajemen waktu (*Time Management*)

Selain itu, manajemen waktu juga sangat penting. Karena dengan memanajemen waktu, diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang efektif dari para anggota. Selain itu, supaya tujuan dari sebuah organisasi tercapai tepat pada waktunya. Tentunya juga melatih anggota agar menjadi pribadi yang tepat waktu.

4. Peraturan Menteri

a. Hakikat Peraturan Menteri

Peraturan menteri sebagai salah satu instrumen hukum, keberadaannya masih sangat dibutuhkan dalam kaitannya melaksanakan peraturan perundang-undangan di atasnya yang dengan jelas pelimpahan wewenangnya. Menurut Suhariyono (2004: 120) mengungkapkan bahwa suatu keputusan yang berupa pengaturan disebut sebagai 'peraturan' yang digunakan untuk membedakan dengan keputusan sebagai nomenklatur. Dengan demikian, yang dikenal dengan Keputusan Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Gubernur, Keputusan Bupati/Walikota telah berganti menjadi Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati/Walikota.

Pendapat lainnya oleh Tesano (2015: 4-5) menjelaskan bahwa Peraturan menteri merupakan salah satu bentuk produk hukum yang dibuat atas perintah peraturan perundang-undangan atau dibentuk berdasarkan kewenangan. Peraturan Menteri menurut Penjelasan Undang Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan [JDIH BPK RI] dimaknai sebagai peraturan yang ditetapkan oleh menteri berdasarkan materi muatan dalam rangka penyelenggaraan urusan tertentu dalam pemerintahan. Dengan demikian, Peraturan Menteri menjadi menjadi entitas sistem hukum bidang perundang-undangan dan merupakan bagian terpenting dalam mengatur tata laksana pemerintahan agar dapat terlaksana

sesuai dengan fungsi kementerian itu sendiri.

Menurut Apendi (2021: 114) peraturan menteri tidak memiliki atau tidak termasuk dalam hierarki peraturan perundang-undangan di Indonesia. Hierarki peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia diatur dalam Undang-Undang (UU) Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan yang mengatur segala sesuatu mengenai ketertiban hukum pembentukan peraturan perundang-undangan di Indonesia, termasuk memuat mengenai jenis dan hierarki peraturan perundang-undangan di Indonesia. Meskipun begitu, UU Nomor 12 Tahun 2011 tetap mengakui dan menyatakan keberlakuan atau kekuatan hukum dari peraturan perundang-undangan selain yang ada tercantum dalam hierarki.

Ketiadaan peraturan menteri dalam hierarki telah menimbulkan kerancuan dan kebingungan berbagai pihak, khususnya yang terkait mengenai posisi dan kedudukan peraturan menteri terhadap peraturan perundang-undangan lainnya yang termuat dalam hierarki. Peraturan menteri dalam penerapannya dapat mengesampingkan peraturan daerah (Aditya, Zaka Winata, 2018: 81). Jika dilihat dari perspektif daya laku dan kekuatan, apakah Peraturan Menteri lebih tinggi derajatnya dari Peraturan Daerah atau Peraturan Daerah lebih tinggi derajatnya dari Peraturan Menteri. Namun, jika ingin dilihat dari perspektif kelembagaan sudah pasti posisi kementerian sebagai

pembantu Presiden mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dibandingkan dengan Pemerintahan Daerah, akan tetapi jika dilihat dari sudut kewilayahan, maka posisi Pemerintahan Daerah merupakan daerah otonom yang berhak dan mempunyai wewenang untuk mengatur rumah tangganya sendiri melalui suatu Peraturan Daerah. Produk hukum yang dilahirkan dari kementerian berupa Peraturan Menteri seringkali menjadi perdebatan, baik dalam tataran hukum maupun praksis. Walaupun secara logika hukum, peraturan perundang-undangan tingkat pusat yang berlaku di seluruh wilayah Indonesia kedudukannya lebih tinggi dibandingkan dengan peraturan perundang-undangan tingkat daerah yang hanya bersifat regional atau lokal (Aziz, 2010: 14).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa peraturan menteri adalah sebuah peraturan yang dikeluarkan oleh lembaga kementerian tertentu yang mengatur dan menetapkan serta mengikat melalui aturan-aturan yang dimuatnya dalam lingkup wewenangnya masing-masing. Namun, karena Peraturan Menteri tidak disebutkan dalam hierarki peraturan perundang-undangan maka penerapannya sering kali menimbulkan dilematis ketika dihadapkan dengan Peraturan Daerah. Hal itu dikarenakan tidak ada kejelasan mengenai kedudukan dan daya laku peraturan menteri terhadap peraturan daerah, apakah lebih tinggi atau pun lebih rendah, sehingga rancu dalam prioritasnya.

b. Prinsip dan Asas Pembentukan Peraturan Menteri

Ketika menteri ingin membuat suatu kebijakan dalam peraturan menteri, maka yang harus diperhatikan adalah prinsip pemberian wewenang pengaturan dari peraturan perundang-undangan di atasnya. Hal yang perlu ditekankan adalah lingkup pengaturan yang diperintahkan agar pengaturannya tidak melebar melampaui kewenangan yang diberikan. Prinsip tersebut dapat digunakan sebagai asas atau acuan dalam penyusunan Peraturan Menteri. Asas-asas tersebut tertuang pada UU Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan pasal 5, yang berbunyi sebagai berikut.

- 1) Asas kejelasan tujuan, artinya adalah bahwa setiap pembentukan sebuah peraturan perundang-undangan harus memiliki tujuan jelas yang hendak dicapai.
- 2) Asas kelembagaan atau organ pembentuk yang tepat, maksudnya ialah setiap jenis peraturan perundang-undangan harus dibuat oleh lembaga/pejabat pembentuk peraturan perundang undangan yang berwenang.
- 3) Asas kesesuaian antara jenis dan materi muatan, maknanya adalah bahwa pembentukan peraturan perundang-undangan diharuskan dengan pasti memperhatikan materi muatan yang tepat dengan jenis peraturan perundang-undangannya.
- 4) Asas dilaksanakan, maknanya yaitu setiap pembuatan peraturan

perundang-undangan harus memperhatikan efektivitas peraturan perundang-undangan tersebut di dalam masyarakat baik secara filosofis, yuridis, maupun sosial.

- 5) Materi kejelasan rumusan, artinya seluruh peraturan perundang-undangan dibuat karena memang benar-benar dibutuhkan dan bermanfaat mengatur kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- 6) Asas kejelasan rumusan, berarti setiap peraturan perundang-undangan harus memenuhi persyaratan teknis penyusunan peraturan perundang-undangan.
- 7) Asas keterbukaan maksudnya adalah bahwa dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan mulai dari perencanaan, persiapan, penyusunan dan pembahasan bersifat transparan dan terbuka.

5. Strategi Pelaksanaan PMA

a. Hakikat Strategi

Strategi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani yaitu '*strategos*' yang memiliki akar kata '*stratos*' yang memiliki arti militer atau memimpin (Supratikno, 2003: 19). Konsep ini lahir ketika banyak terjadi perang dan para jenderal menjadi tumpuan pasukan dalam memimpin. Strategi menjadi suatu kebutuhan dalam mencapai sebuah keberhasilan atau dapat dikatakan sebagai cara atau jalan yang harus dipilih dalam meningkatkan potensi keberhasilan yang terjadi.

Di lain pihak, strategi dianggap sebagai sebuah seni, yang mana menunjukkan keindahan sebuah langkah dalam mencapai keberhasilan.

Pendapat dari Effendy (2017: 32) menjelaskan bahwa pada hakikatnya strategi merupakan perencanaan dan manajemen dalam meraih suatu tujuan. Strategi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai peta jalan yang mengarahkan saja, akan tetapi juga mampu mengungkap taktik operasionalnya. Dengan begitu, seseorang dapat mempelajari strategi yang diciptakan atau dibuat oleh orang lain, dengan menganalisis keadaan yang ditemui dan kemampuannya dalam menerapkannya. Pemahaman akan bagaimana mekanisme suatu strategi akan memudahkan seseorang dalam memanipulasi atau memadukan strategi sesuai kebutuhan atas keadaan yang terjadi.

Menurut Nanang & Ali (2008: 37), strategi didefinisikan sebagai sebuah pemikiran secara konseptual, realistis dan komprehensif mengenai beberapa langkah yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu, Fathi (2008: 35-39) juga menjelaskan bahwa strategi ialah sekumpulan pemahaman dan petunjuk untuk menjadi fundamental kerja yang telah ditentukan. Maksudnya konsep strategi mempunyai substansi metode dalam merealisasikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Jika dilihat dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa

strategi adalah suatu bentuk jalan petunjuk yang ditempuh beserta bagaimana jalan tersebut dilaksanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi-strategi tersebut sangat bervariasi, fleksibel, dan adaptif dalam penerapannya, sehingga seorang pemimpin harus mampu mengusungkan strategi yang sesuai dengan kondisi yang ada saat ini.

b. Unsur-Unsur Perumusan Strategi

Strategi sangat penting dalam mencapai keberhasilan. Oleh karena itu, perumusan strategi harus diperhatikan dengan seksama, terdapat unsur-unsur yang perlu dipenuhi. Menurut Wheelen-Hunger (dalam Umar, 2010: 18-21), mengemukakan bahwa formulasi strategi dituntut mampu menjelaskan beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Misi; sebuah organisasi dibentuk demi mewujudkan sebuah visi dan cita-cita masa depan oleh pendiri organisasi. Misi dalam arti yang lebih konkret adalah merupakan penjabaran secara tertulis dari visi.
- 2) Tujuan Organisasi; tujuan merupakan penjabaran dari misi organisasi yang mengandung pernyataan luas tentang apa yang hendak dituju dan diwujudkan.
- 3) Strategi Organisasi; setiap organisasi memiliki keunikan strategi tersendiri yang terkadang diadaptasi dari berbagai macam strategi yang telah ada dan diketahui kemudian dikelompokkan menjadi strategi generik. Kemudian dipilih salah satu atau kombinasi

diantaranya dijadikan sebagai strategi utama untuk dilaksanakan.

- 4) Lingkungan; organisasi harus mampu berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal mengenal lingkungan diri organisasi itu sendiri dan lingkungan eksternal adalah lingkungan organisasi lain. Dengan begitu, gambaran jelas mengenai kelebihan dan kekurangan dari masing-masing organisasi yang telah ada. Sekaligus mengetahui kekuatan dan kelemahannya.
- 5) Strategi dan Kebijakan Fungsional; pengambilan salah satu langkah strategis adalah suatu hal yang sangat penting dilakukan. Sasaran jangka panjang hendaknya dijabarkan dalam sasaran jangka pendek mengarah kepada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Bidang fungsional misalnya bidang keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan lain sebagainya.
- 6) Evaluasi dan Pengendalian; proses penerapan kerja yang bertumpu pada program kerja yang melingkupi bidang fungsional lainnya perlu dikendalikan secara seksama. Evaluasi dan pengendalian difungsikan untuk lebih menjamin bahwa setiap kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang disepakati, sehingga tidak menyimpang dari batas-batas toleransi.

c. Proses Perencanaan Strategi

Strategi yang baik perlu direncanakan dalam perumusannya.

Dalam hal itu, perencanaan strategi diketahui melalui proses sebelum

akhirnya menjadi strategi yang siap direalisasikan. Bryson (dalam Triton, 2007; 72-87) menjelaskan bahwa proses tersebut mencakup (a) kebijakan umum, (b) penilaian situasi, (c) identifikasi isu strategis, (d) pengembangan strategis, (e) pembuatan keputusan, (f) tindakan, dan (e) evaluasi.

d. Faktor yang Memengaruhi Pelaksanaan Kebijakan

Implementasi kebijakan bila dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan (Winarno, 2002: 102). Adapun syarat-syarat untuk dapat mengimplementasikan kebijakan negara secara sempurna menurut Teori Implementasi Hogwood dan Gunn yang dikutip Wahab, yaitu:

- 1) Kondisi eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan mengalami gangguan atau kendala yang serius. Hambatan-hambatan tersebut mungkin sifatnya fisik, politis dan sebagainya
- 2) Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai
- 3) Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia
- 4) Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal
- 5) Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata

rantai penghubung nya

- 6) Hubungan saling ketergantungan kecil
- 7) Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan
- 8) Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat
- 9) Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
- 10) Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna.

Menurut Teori Implementasi Kebijakan Edward III) yang dikutip oleh Winarno (2002: 129-151), faktor-faktor yang mendukung implementasi kebijakan, yaitu:

1) Komunikasi

Ada tiga hal penting yang dibahas dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi, dan kejelasan (*clarity*). Faktor pertama yang mendukung implementasi kebijakan adalah transmisi. Seorang pejabat yang mengimplementasikan keputusan harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.

Faktor kedua yang mendukung implementasi kebijakan adalah kejelasan, yaitu bahwa petunjuk-petunjuk pelaksanaan kebijakan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi komunikasi tersebut harus jelas.

Faktor ketiga yang mendukung implementasi kebijakan adalah konsistensi, yaitu jika implementasi kebijakan ingin

berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas.

2) Sumber

Sumber-sumber penting yang mendukung implementasi kebijakan meliputi: staf yang memadai serta keahlian-keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang dapat menunjang pelaksanaan pelayanan publik.

3) Kecenderungan-kecenderungan atau tingkah laku-tingkah laku

Kecenderungan dari para pelaksana mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu yang dalam hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal.

4) Struktur birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan, baik itu struktur pemerintah dan juga organisasi-organisasi swasta. Menurut teori proses implementasi kebijakan menurut Horn yang dikutip oleh Winarno (2002:60), faktor-faktor yang mendukung implementasi kebijakan yaitu:

(a) Ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan.

Dalam implementasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu program yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan-tujuan itu tidak dipertimbangkan.

(b) Sumber-sumber Kebijakan

Sumber-sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif.

(c) Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan implementasi dapat berjalan efektif bila disertai dengan ketepatan komunikasi antara para pelaksana.

(d) Karakteristik badan-badan pelaksana

Karakteristik badan-badan pelaksana erat kaitannya dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.

(e) Kondisi ekonomi, sosial dan politik

Kondisi ekonomi, sosial dan politik dapat mempengaruhi badan-badan pelaksana dalam pencapaian implementasi kebijakan.

(f) Kecenderungan para pelaksana

Intensitas kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana kebijakan akan mempengaruhi keberhasilan

pencapaian kebijakan (Winarno, 2002: 110).

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak hanya ditujukan dan dilaksanakan untuk intern pemerintah saja, akan tetapi ditujukan dan harus dilaksanakan pula oleh seluruh masyarakat yang berada di lingkungannya. Menurut Anderson yang dikutip oleh Sunggono (2014), masyarakat mengetahui dan melaksanakan suatu kebijakan publik dikarenakan:

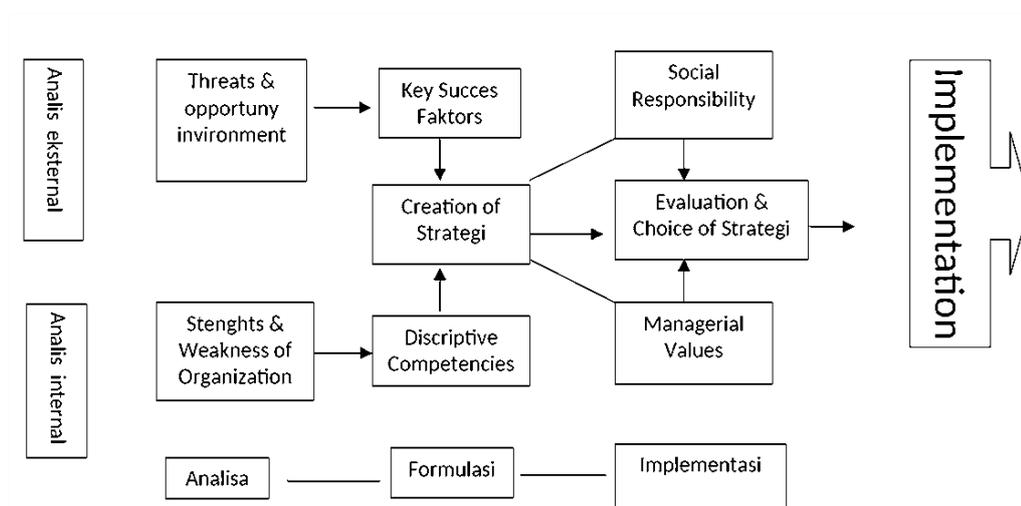
- 1) Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan keputusan badan-badan pemerintah;
- 2) Adanya kesadaran untuk menerima kebijakan;
- 3) Adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional, dan dibuat oleh para pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkan;
- 4) Sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan itu lebih sesuai dengan kepentingan pribadi;
- 5) Adanya sanksi-sanksi tertentu yang akan dikenakan apabila tidak melaksanakan suatu kebijakan.

Selain itu, Andrew dkk (2010) juga menjelaskan bahwa proses perumusan strategi yang baik merupakan dari analisis kritis terhadap beberapa faktor seperti berikut.

- 1) Faktor eksternal; yang meliputi keadaan lingkungan yang dapat menjadi pendukung atau ancaman/penghambat organisasi dan menemukan kunci sukses yang kemudian diformulasikan dalam

bentuk penentuan strategi yang kreatif. Seperti kondisi lingkungan madrasah yang mendukung untuk pengembangan lembaga. Selain itu budaya organisasi yang solid dan kuat juga mendukung terciptanya kualitas madrasah yang adaptif terhadap segala bentuk perubahan.

2) Faktor internal; yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi, *skill* dan kompetensi SDM juga menjadi faktor penting sebagai pertimbangan penentuan strategi organisasi. Selain itu tanggapan masyarakat serta budaya organisasi juga mempunyai andil yang cukup besar dalam merumuskan formula strategi yang baik. Ketika faktor intern dan ekstern telah terpetakan, proses selanjutnya adalah penerapan (pelaksanaan) kebijakan. Uraian di atas dapat dibuat alur sebagai berikut:



Gambar 2.1 Faktor Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan

6. Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA)

a. Hakikat Pelaksanaan

Sebuah kebijakan atau peraturan dibuat atas dasar kebutuhan yang ada. Para pejabat atau instansi yang berwenang mengamati dan menganalisis fenomena masalah yang muncul di masyarakat kemudian menciptakan sebuah kebijakan atau peraturan yang mengikat setiap orang demi kepentingan bersama. Kebijakan mengatur mengenai suatu hal berdasarkan kebutuhan dan permasalahan yang ada. Kebijakan yang dibuat dimaksudkan untuk melindungi para korban dari perbuatan merugikan oleh pelaku, memberikan sanksi atau hukuman pada pelaku agar menimbulkan efek jera atau mencegah seseorang untuk melakukan suatu hal, serta mengatur mengenai suatu hal. Setelah suatu kebijakan atau peraturan telah dibuat, maka kebijakan tersebut akan dilaksanakan pada kehidupan masyarakat. Saat pelaksanaan tersebut, suatu kebijakan atau peraturan dapat dievaluasi performa, cakupan, dan kesesuaiannya. Oleh karena itu, dalam merumuskan suatu kebijakan pejabat atau instansi yang berwenang wajib memperhatikan dengan seksama, kritis, logis, sensitif terhadap masalah, solutif, dan objektif, agar kebijakan yang dibuat mampu memayungi tiap orang dan menciptakan kesejahteraan dan keharmonisan di masyarakat.

Menurut pendapat Subarsono (2009: 30) yang mengungkapkan bahwa implementasi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang berkaitan dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan menggunakan sarana dalam mencapai hasil dari tujuan yang diharapkan. Selanjutnya,

Akib (2010: 2) menjelaskan bahwa pelaksanaan merupakan formula fungsi yang terdiri dari tujuan dan maksud, hasil sebagai produk, serta hasil dari akibat. Selain itu, pelaksanaan juga merupakan persamaan fungsi dari kebijakan, inisiator, implementer, formator, dan waktu. Penekanan yang paling utama dalam kedua fungsi tersebut adalah pada kebijakan itu sendiri, yang kemudian harus dicapai dan dilakukan oleh implementor dalam suatu kurun tertentu.

Pendapat lain datang dari Grindle (1980 : 7) menyatakan bahwa pelaksanaan adalah suatu rangkaian proses umum dalam tindakan administratif yang dapat dikaji hingga tingkat pogram tertentu. Proses pelaksanaan baru dimulai ketika tujuan dan sasaran telah ditentukan, program kegiatan telah disusun, pendanaan telah siap dan disalurkan untuk mencapai sasaran. Pelaksanaan diyakini sebagai bentuk utama dan tahap yang menentukan dalam proses kebijakan (Birkland, 2015: 177). Perspektif tersebut juga dibuktikan dengan pernyataan Edwards III (dalam Akib, 2010: 1) bahwa tanpa pelaksanaan yang baik, keputusan dalam menetapkan sebuah kebijakan tidak akan berjalan dengan lancar. Implementasi adalah suatu kegiatan yang nampak setelah dikeluarkannya pengarahan yang resmi dari suatu kebijakan yang mencakup usaha pengelolaan masukan untuk menghasilkan luaran bagi masyarakat.

Selanjutnya, Wahab (1991: 171) menjelaskan bahwa pelaksanaan ialah tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh seseorang atau pejabat

kelompok dari pemerintah maupun swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Erwan & Sulistyastuti (2012: 21-25) juga menjelaskan bahwa pelaksanaan pada dasarnya merupakan aktivitas untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilaksanakan oleh para pelaku dan dapat diterima dan dimanfaatkan oleh para kelompok (*target group*) sebagai bentuk usaha demi merealisasikan tujuan kebijakan. Lebih rinci lagi dijelaskan pula, dalam memahami pelaksanaan lebih mendalam dapat dilakukan dengan dua pendekatan. Pendekatan pertama, memahami pelaksanaan sebagai suatu bagian dari tahapan proses atau siklus kebijakan (*part of the stage of the policy process*). Pendekatan kedua, pelaksanaan kebijakan dilihat sebagai suatu studi atau sebagai suatu bidang kajian (*field of study*).

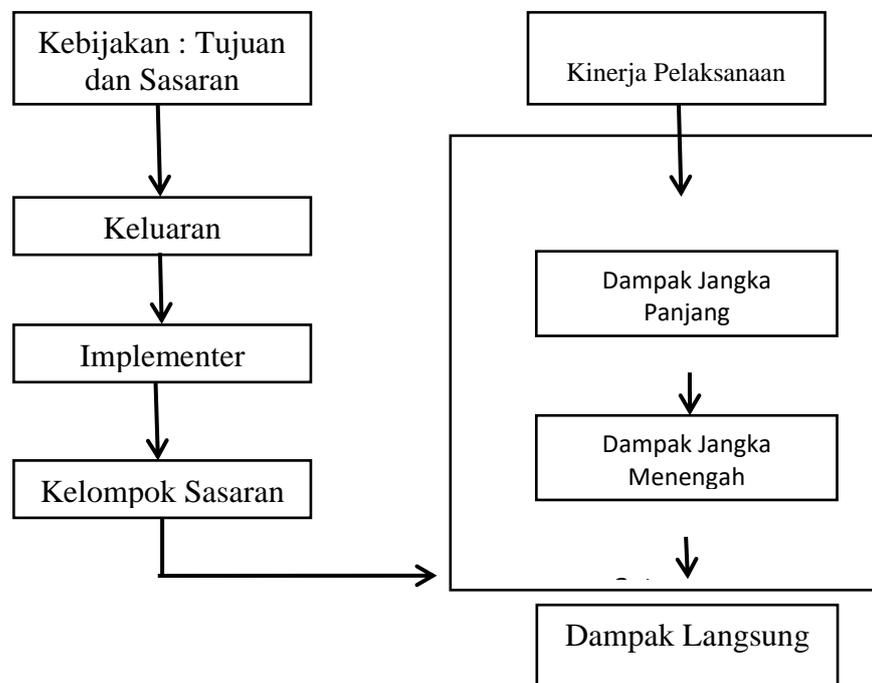
Melalui beberapa penjelasan yang ada di atas, kemudian dapat ditarik sebuah kesimpulan mengenai pelaksanaan. Pelaksanaan adalah sebuah rangkaian proses kegiatan dalam mencapai suatu tujuan yang ingin diraih dengan target sasaran yang jelas, serta memaparkan bagaimana cara mencapai sasaran tersebut. Dengan begitu, pelaksanaan menjadi salah satu variabel krusial yang berpengaruh dalam keberhasilan suatu kebijakan dalam menyelesaikan suatu problematika.

b. Proses Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan salah satu tahapan dari beberapa tahapan proses suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraihnya.

Jika pelaksanaan menjadi bagian pokok dari strategi suatu lembaga/organisasi dalam mengatur langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang ditempuhnya, maka tanpa pelaksanaan suatu kebijakan hanyalah sebuah dokumen administrasi yang tidak memiliki makna dan arti apa pun. Jika demikian, kebijakan-kebijakan yang ada dalam masyarakat (sasaran) hanya berupa rencana belaka yang tidak pernah terealisasi.

Proses pelaksanaan beranjak dari adanya suatu kebijakan atau program. Guna mencapai tujuan yang ada tersebut dalam program atau kebijakan memerlukan masukan-masukan kebijakan (*policy input*) yang berupa anggaran. Input berupa anggaran akan diolah menjadi keluaran kebijakan (*policy output*). Proses panjang tersebut jika digambar sebagai berikut (Erwan & Sulistyastuti, 2012: 72);



Gambar 2.2 Proses Pelaksanaan Kebijakan

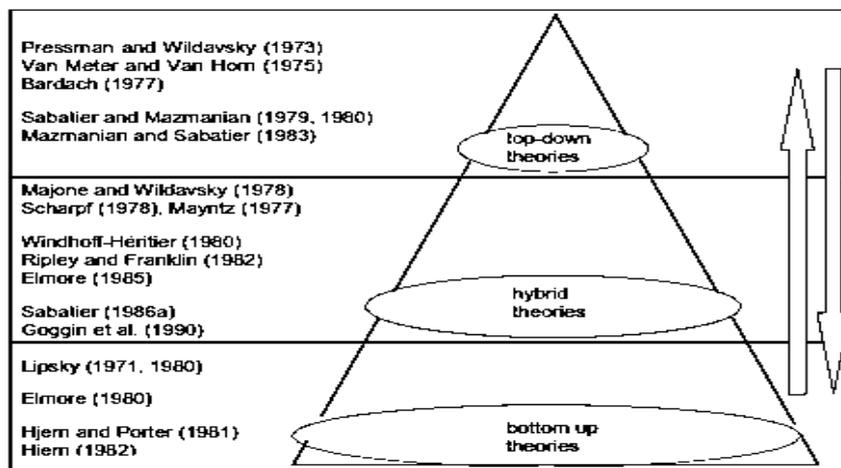
Lebih lanjut lagi Reksomadiprodjo, (2010: 3) menyebutkan proses pelaksanaan mencakup beberapa hal diantaranya;

- 1) Pembentukan struktur organisasi;
- 2) Pengisian/penyusunan organisasi dengan staf (SDM);
- 3) Staf tersebut harus cakap, kompeten dan kapabel (memiliki *skill* yang cukup) agar bertindak secara profesional;
- 4) Staf/personalia harus mengikuti sistem dan prosedur organisasi;
- 5) Pimpinan dapat menjalankan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi;
- 6) Para anggota organisasi perlu menghayati nilai-nilai dan budaya atau unsur perekat organisasi lainnya agar dapat bersatu dalam satu kesatuan tujuan.

c. Kebijakan Publik

Berkaitan dengan implementasi kebijakan publik, teori dan implementasi sangatlah berkaitan. Teori sebagai abstraksi obyek/gagasan, sedangkan model merupakan perwujudan dari teori tersebut. Dalam pembahasan implementasi ini, penulis menyimpulkan dan menambah dari *Handbook of Public Policy, Analysis Theory, Politics, and Methods* oleh Sidney Mara, teori dan model implementasi terbagi atas 3 generasi, yaitu 1) Teori dan model *Top-Down* 2) Teori dan model *Bottom-Up* dan 3) Teori dan model *Hybrid*.

Penjelasan lebih lanjut akan disajikan piramida teori dan model implementasi kebijakan publik berikut.



Gambar 2.3 Piramida teori dan model implementasi kebijakan (Mara S, 2007)

1) Teori dan Model Implementasi Kebijakan Publik Generasi I (*Top-Down*)

Model *top-down* diartikan implementasi diawali oleh pemerintah yang harus diikuti masyarakat. Model ini pada dasarnya mengikuti pendekatan preskriptif yang menafsirkan kebijakan sebagai input dan implementasi sebagai faktor output. Karena penekanan mereka pada keputusan pembuat kebijakan pusat, de Leon (2001, 2) menggambarkan pendekatan *top-down* sebagai "mengendalikan fenomena elit". Yang dimaksud fenomena elit adalah apa yang terjadi/aktivitas pemerintah mempengaruhi kebijakan publik yang akan dibuat. Dalam menjelaskan model *top-down* ini dapat mengambil teori dan model oleh Metter dan Horn.

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan *A Model of the Policy Implementation* (1975: 43). Proses implementasi ini merupakan salah satu contoh model *Top-Down*. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari keputusan politik, pelaksana dan kinerja kebijakan publik. Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut yaitu :

a) Ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya jika ukuran dan tujuan dari kebijakan memang realistis dengan sosio kultur yang terdapat di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran kebijakan atau tujuan kebijakan terlalu ideal untuk dilaksanakan di level warga, maka agak sulit memang merealisasikan kebijakan publik hingga titik yang dapat dikatakan berhasil.

b) Sumber daya

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dikelola meliputi manusia, alam, dan informasi. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi

menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan.

c) Karakteristik dan agen pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat pengimplementasian kebijakan (publik) akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta sesuai dengan para agen pelaksananya. Agen pelaksana tersebut meliputi misalnya kementerian, dinas, dan lembaga-lembaga terkait.

d) Sikap/kecenderungan (*disposition*) para pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana akan sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Jelas pada model ini pelaksana sangat dominan peranannya. Kebijakan akan tergantung pelaksana tersebut menerima atau tidak sebuah rancangan kebijakan.

e) Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, kesalahan kecil akan terhindari jika berkoordinasi dengan baik.

f) Lingkungan ekonomi, sosial dan politik

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi publik dalam perspektif yang ditawarkan oleh Van Metter dan Van Horn adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi penyebab dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Oleh karena itu, upaya untuk mengimplementasikan kebijakan harus pula memperhatikan kekondusifan kondisi lingkungan eksternal.

2) Teori dan Model Implementasi Kebijakan Publik Generasi II (Bottom-Up)

Model implementasi dengan pendekatan *bottom up* muncul sebagai kritik terhadap model pendekatan rasional (*top down*). Parsons mengemukakan bahwa yang benar-benar penting dalam implementasi adalah hubungan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Model *bottom up* adalah model yang memandang proses sebagai sebuah negosiasi dan pembentukan konsensus. Model pendekatan *bottom up* menekankan pada fakta bahwa implementasi di lapangan memberikan keleluasaan dalam penerapan kebijakan.

Ahli kebijakan yang lebih memfokuskan model implementasi kebijakan *bottom up* adalah Adam Smith. Menurut Smith dalam

Islamy (2004: 32), implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu proses atau alur. Model Smith ini memandang proses implementasi kebijakan dari proses kebijakan dari perspektif perubahan sosial dan politik, dimana kebijakan yang dibuat oleh pemerintah bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan dalam masyarakat sebagai kelompok sasaran.

Menurut Smith (Fadlullah, 2002: 21), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni sebagai berikut.

- a. *Idealized policy* yaitu pola interaksi yang digagas oleh perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi dan merangsang target grup untuk melaksanakannya.
 - b. *Target groups* yaitu bagian dari *policy stakeholders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Karena kelompok ini menjadi sasaran dari implementasi kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola pola perilaku dengan kebijakan yang telah dirumuskan.
 - c. *Implementing organization* yaitu badan-badan pelaksana yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan.
 - d. *Environmental factors* yakni unsur-unsur di dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan seperti aspek budaya, sosial, ekonomi dan politik.
- 3) Teori dan Model Implementasi Kebijakan Publik Generasi III

(Hybrid)

Model rasional (*top-down*) memusatkan perhatian pada institusi dan kondisi sosial ekonomi yang mempengaruhi perilaku. Sintesis ini disempurnakan melalui pendekatan *policy subsystem*, yaitu semua aktor terlibat secara interaktif satu sama lain dalam proses politik dan kebijakan. Pada proses ini dibatasi oleh parameter yang relative stabil serta kejadian di luar subsistem. Secara lebih jelas M. Irfan Islamy (2004: 33) menyatakan bahwa *policy subsystem* adalah aktor-aktor kebijakan yang berasal dari organisasi publik maupun privat secara aktif mengkaji dan mengkritisi suatu kebijakan tertentu. Hal terpenting dari model implementasi ini adalah kedudukannya sebagai bagian kesinambungan dari pengambil kebijakan (*engaging part of policy making*) dan (*advocacy coalitions*) atau pendampingan para aktor kebijakan dengan berbagai elemen yang ada di masyarakat. Dengan kata lain *advocacy coalitions* adalah aktor-aktor dari berbagai organisasi publik dan privat yang memiliki serangkaian sistem terpercaya yang berusaha merealisasikan tujuan.

Dari ketiga model di atas, untuk melihat bagaimana implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) tampaknya tidak bisa semata-mata menggunakan model rasional (*top down*) atau model partisipasi (*bottom up*). Sebab, kebijakan MBS ini merupakan kebijakan yang memberikan kewenangan yang lebih luas pada

masyarakat untuk mengembangkan pendidikan yang berada di lingkungannya. Meskipun masyarakat diberi kewenangan ini, tetapi dalam praktiknya pemerintah tidak lepas kontrol sama sekali terhadap proses pengembangan pendidikan yang dijalankan oleh masyarakat dan sekolah.

Sebagaimana Osborne dan Gaebler (2011) dalam *Reinventing Government* mengungkapkan bahwa dalam *school based management* peran birokrasi pada sektor pendidikan lebih banyak bersifat *steering than rowing*. Kebijakan MBS ini berfungsi untuk menjamin bahwa semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, tetapi semakin meningkatkan otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk berinovasi dan berimprovisasi dengan melibatkan masyarakat sekitarnya.

Dengan demikian, pendekatan sintesis tampaknya menjadi model yang tepat untuk menganalisa kebijakan MBS. Melalui pendekatan rasional (*top down*), persoalan-persoalan yang terkait dengan pelaksana (implementer) dari pemerintah akan dianalisis sesuai dengan posisinya. Sedangkan pelaksana kebijakan yang berasal dari masyarakat akan dikupas dengan menggunakan pendekatan *bottom up*.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Pengangkatan Kepala Madrasah

Pada realitanya, pelaksanaan sebuah kebijakan tentunya menunjukkan beragam hasil. Namun, secara garis besar penilaiannya dapat dikategorikan menjadi dua hal, yaitu berhasil dan tidak berhasil atau gagal. Pembuat kebijakan tentunya memiliki harapan agar kebijakan yang telah dirancang dapat berjalan dan diterima sebagaimana mestinya, akan tetapi di lapangan terdapat berbagai hal yang mempengaruhinya sehingga dapat menyimpang menjadi kegagalan. Jika demikian, para instansi atau pejabat yang berwenang perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah kebijakan berhasil atau tidak. Berikut ini dijelaskan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan dan faktor-faktor yang menghambatnya.

1) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pelaksanaan

Menurut Sabatier & Mazmanian (1983: 7-14) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam kegiatan pelaksanaan. Faktor-faktor tersebut terdiri dari tiga hal, yaitu a) karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*); b) karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*); dan c) variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementations*). Ketiga faktor tersebut dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

a) Karakteristik dari masalah (*tractability of the problems*)

Terdapat empat poin inti dalam merumuskan karakteristik dari masalah. Berikut penjelasan keempat poin tersebut.

- (1) Tingkat kesulitan teknis dari masalah yang bersangkutan. Terdapat beberapa masalah sosial yang secara teknis mudah dipecahkan, seperti kekurangan tenaga guru dalam pendidikan, jalan berlobang. Namun, di lain sisi terdapat pula permasalahan sosial yang sulit diselesaikan, seperti korupsi, pengangguran, kemiskinan, dan sebagainya. Oleh karena itu, tingkat kesulitan dari masalah itu sendiri akan mempengaruhi dalam keberhasilan suatu program dilaksanakan.
- (2) Tingkat diversifikasi kelompok sasaran. Dalam hal ini, suatu program akan lebih mudah dilaksanakan jika kelompok sasarannya bersifat homogen. Akan tetapi, sebaliknya, jika kelompok yang ingin di sasaran memiliki sifat heterogen yang tinggi, seperti status sosial, ekonomi, mengenai umur, tingkat pendidikan, pekerjaan dan lain sebagainya, maka pelaksanaan suatu program juga akan lebih sulit diterapkan, karena tingkat pemahaman setiap anggota kelompok sasaran program relatif berbeda pula.

- (3) Proporsi kelompok sasaran terhadap total populasi. Sebuah program akan lebih sulit di pelaksanaannya jika yang disasara meliputi semua populasi wilayah. Namun, sebaliknya, sebuah program relatif mudah di laksanakan apabila kelompok sasarannya tidak terlalu besar populasinya.
- (4) Cakupan perubahan perilaku yang diharapkan. Program yang memiliki tujuan untuk memberikan pengetahuan atau bersifat kognitif akan lebih mudah di pelaksanaannya dibandingkan dengan program yang bertujuan mengubah sikap dan perilaku masyarakat.

b) Karakteristik kebijakan/undang-undang (*ability of statute to structure implementation*)

Dalam mendeskripsikan kebijakan/undang-undang, dapat dikaji melalui tujuh poin berikut.

- (1) Kejelasan muatan kebijakan. Semakin spesifik dan detail konten sebuah kebijakan, maka akan lebih mudah dilaksanakan karena implementer mudah memahami dan mengintegrasikannya dalam tindakan nyata. Sebaliknya, kerancuan isi kebijakan dapat menimbulkan multi interpretasi dalam pelaksanaan kebijakan.
- (2) Seberapa jauh kebijakan tersebut memiliki dukungan teoritis. Kebijakan yang memiliki dasar teoritis secara

umum memiliki sifat yang lebih mantap karena sudah teruji, walaupun beberapa lingkungan sosial tertentu perlu ada modifikasi.

- (3) Besarnya alokasi sumber daya finansial terhadap kebijakan tersebut. Sumber daya keuangan adalah faktor yang paling krusial untuk setiap program sosial. Hal itu disebabkan oleh setiap program membutuhkan dukungan staf untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan administrasi dan teknis, serta memonitor program, yang keseluruhannya membutuhkan biaya.
- (4) Seberapa besar adanya keterpautan dan dukungan antar berbagai institusi pelaksana. Kegagalan program sering disebabkan kurangnya koordinasi vertikal dan horizontal antar instansi yang terlibat dalam pelaksanaan program.
- (5) Kejelasan dan konsistensi aturan yang ada pada badan pelaksana.
- (6) Tingkat komitmen aparat terhadap tujuan kebijakan. Kasus korupsi yang banyak terjadi di negara-negara dunia ketiga, khususnya Indonesia adalah salah satu indeks yang menunjukkan betapa rendahnya tingkat komitmen aparat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan atau program-program
- (7) Seberapa luas akses kelompok-kelompok luar untuk

berpartisipasi dalam pelaksanaan kebijakan. Program yang memberikan kesempatan luas bagi masyarakat untuk terlibat, maka akan mudah mendapatkan dukungan daripada program yang tidak melibatkan masyarakat. Masyarakat akan merasa terasing atau termarginalkan. apabila hanya menjadi penonton terhadap program yang ada di wilayahnya.

c) Variabel lingkungan (*nonstatutory variables affecting implementations*)

Pendeskripsian variabel lingkungan mencakup empat aspek di bawah ini.

- (1) Kondisi sosial ekonomi masyarakat dan tingkat kemajuan teknologi. Masyarakat yang memiliki pemikiran yang lebih terbuka dan terdidik relatif lebih mudah menerima program pembaruan dibanding dengan masyarakat yang masih tertutup dan konvensional. Demikian juga, kemajuan teknologi akan membantu dalam proses keberhasilan pelaksanaan program, karena program-program tersebut dapat disosialisasikan dan dilaksanakan dengan bantuan teknologi modern.
- (2) Sportifitas publik terhadap suatu kebijakan. Kebijakan yang memberikan insentif biasanya mudah mendapatkan dukungan publik. Sebaliknya, kebijakan yang bersifat

disinsentif seperti kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) atau kenaikan pajak akan kurang mendapat dukungan publik.

(3) Sikap kelompok pemilih (*constituency groups*).

Kelompok pemilih yang ada dalam masyarakat dapat memberikan pengaruh terhadap pelaksanaan kebijakan melalui berbagai cara antara lain; (1) kelompok pemilih dapat melakukan intervensi terhadap keputusan yang dibuat badan-badan pelaksana melalui berbagai komentar dengan maksud mengubah keputusan; (2) kelompok pemilih dapat memiliki kemampuan untuk mempengaruhi badan-badan pelaksana secara tidak langsung melalui kritik yang dipublikasikan terhadap kinerja badan-badan pelaksana, dan membuat pernyataan yang ditujukan kepada badan legislatif.

(4) Tingkat komitmen dan keterampilan dari aparat dan implementor. Pada akhirnya, komitmen aparat pelaksana untuk merealisasikan tujuan yang telah tertuang dalam kebijakan adalah variabel yang paling krusial. Aparat badan pelaksana harus memiliki ketrampilan dalam membuat prioritas tujuan dan selanjutnya merealisasikan prioritas tujuan tersebut.

2) Faktor-Faktor Penghambat Pelaksanaan

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan, terdapat pula faktor-faktor penghambat pelaksanaan. Pembuat kebijakan dan implementor perlu mengetahui faktor-faktor tersebut sebagai tindakan preventif dan memastikan tidak ada kesalahan dalam tahap awal pelaksanaan. Sunggono (1994: 149-153) menjelaskan mengenai faktor apa saja yang menjadi penghambat pelaksanaan kebijakan sebagai berikut.

- a) Isi kebijakan, tujuan dari suatu kebijakan tidak boleh masih samar, kurang terperinci, dan memiliki sasaran prioritas yang sangat umum. Kebijakan yang akan dilaksanakan harus dapat menekan kekurangan-kekurangan yang cukup berarti. Jika tidak, maka kekurangan lainnya seperti keterbatasan sarana pendukung lainnya yang menyangkut waktu dan dana akan sangat mempengaruhi proses pelaksanaan kebijakan.
- b) Informasi, antara implementasi dengan sasaran harus memiliki dukungan media komunikasi yang memadai, atau sasaran juga diperankan dalam kegiatan sosialisasi.
- c) Dukungan, implementasi harus mendapatkan dukungan dana, sarana dan prasarana lainnya.
- d) Pembagian potensi, dalam pelaksanaan harus tegak lurus dengan pembagian tugas yang jelas. Struktur organisasi yang jelas akan terlihat masing-masing wewenang dan tanggung

jawabnya.

B. Kajian Penelitian Relevan

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut antara lain, sebagai berikut.

Penelitian yang memiliki relevansi terhadap penelitian ini adalah artikel jurnal dengan judul “*The Effectiveness of Policy Implementation in Managing State-Owned Property: Case Study of Ministry of State Secretariat*” yang dilakukan oleh (Sugiyanto & Hamumuroata, 2011). Penelitian tersebut bermaksud untuk untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kebijakan pengelolaan Barang Milik Negara pada Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2019 dengan menggunakan model pelaksanaan kebijakan George Edwards III. Pada penelitian itu diketahui bahwa pemanfaatan kekayaan negara yang dikelola oleh Badan Layanan Umum Pusat Pengelolaan Daerah (BLU PPK) Gelora Bung Karno dan Kemayoran telah efektif dari komunikasi yang kepemimpinan di BLU PPK aktif berkoordinasi dalam kebijakan strategis. Pengembangan divisi kerjasama telah efektif dalam mendorong kerjasama yang saling menguntungkan dengan pihak swasta. Sikap para pelaksana selama ini efektif dalam meningkatkan penerimaan negara bukan pajak. Struktur birokrasi masih lemah karena aspek pengawasan dan pengendalian intern perjanjian kerjasama niaga yang tidak memenuhi kriteria Permenkeu 2017. Keempat dimensi tersebut harus diperkuat dengan dimensi pengawasan dan pengendalian internal guna mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan

kebijakan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut terletak pada ranah bagaimana pelaksanaan kebijakan dari instansi kementerian dalam praktiknya. Perbedaannya, penelitian ini mengkaji mengenai PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah yang dikeluarkan oleh kementerian agama. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto & Hamumu Rata mengkaji mengenai Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 122/KM/06/2011 tentang Penetapan Status Penggunaan Barang Milik Negara pada Kementerian Sekretariat Negara.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahlers & Schubert (2015) juga memiliki relevansi terhadap penelitian ini. Penelitian tersebut diberi judul "*Effective Policy Implementation in China's Local State*". Penelitian itu bertujuan untuk memperkenalkan kerangka kerja analitis baru dan menyarankan untuk berfokus pada interaksi antara tingkatan administratif yang berbeda kabupaten, kotapraja, dan desa untuk memahami pelaksanaan kebijakan lokal dalam hal efektivitas prosedural dan hasilnya. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemerintah daerah, yang beroperasi di bawah tekanan keuangan, harus dan memang menanggapi pedoman kebijakan dari tingkat atas, membuat cetak biru pembangunan mereka sendiri, dan menunjukkan hasil. Pelaksanaan kebijakan di negara bagian tunduk pada peraturan fiskal yang ketat dan evaluasi kader untuk memastikan efektivitas pelaksanaan. Ada kelonggaran untuk membengkokkan peraturan, seperti halnya ada fleksibilitas untuk

menyesuaikan indikator, tetapi tidak ada cara untuk sepenuhnya menghindari pembatasan ini. Pada saat yang sama, masyarakat semakin menuntut dan kadang-kadang mendesak keras untuk tanggapan positif dari pemerintah daerah. Dalam proses pembentukan dan pelaksanaan kebijakan lokal, pemerintah kabupaten bertindak secara strategis dengan menetapkan rencana dan prioritas pembangunan mereka sendiri, mengalokasikan dana (langka), bernegosiasi dengan tingkat atas mengenai target kebijakan, menutup barisan dengan kota praja dan desa (atau memaksa mereka masuk kepatuhan), dan dengan mengelola evaluasi kader, mobilisasi publik, dan inklusi yang berorientasi pada tujuan.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahlers & Schubert. Persamaannya terletak pada fokus kajian yang sama-sama menyoroti mengenai pelaksanaan kebijakan publik apakah efektif atau tidak. Perbedaannya pada objek penelitian yang digunakan, penelitian ini menelaah mengenai pelaksanaan kebijakan pada madrasah di Pekalongan yang berkaitan dengan kepala madrasah, sedangkan penelitian Ahlers & Schubert mengkaji kerangka kerja analitis baru di China yang menunjukkan hubungan sentralisasi ke desentralisasi.

Penelitian lainnya yang memiliki relevansi terhadap penelitian ini adalah artikel jurnal dengan judul "*Educational Policy Implementation Revisited*" yang dilakukan oleh (Young & Lewis, 2015). Penelitian itu bermaksud untuk menguraikan alasan untuk masalah khusus ini tentang pelaksanaan kebijakan pendidikan dan memberikan gambaran tentang artikel-artikel dalam masalah

ini. Selain meringkas setiap artikel, kami menunjukkan bagaimana temuan dari kontribusi yang berbeda melengkapi, menantang, dan memperumit tidak hanya temuan dan kesimpulan dari karya lain dalam masalah ini, tetapi juga wawasan yang diartikulasikan. Penelitian itu menunjukkan adanya kesamaan antara rangkaian studi tersebut dan studi yang diulas di Odden (1991) dan Honig (2006), terutama: (1) pelaksana membentuk pelaksanaan kebijakan, (2) karakteristik kebijakan dan konteks memengaruhi pelaksanaan, (3) kebijakan yang tidak memperhitungkan kompleksitas madrasah tidak mungkin dilaksanakan secara efektif, dan (4) variasi dalam pelaksanaan adalah aturan daripada pengecualian. Pada bagian ini Young & Lewis memanfaatkan artikel dalam edisi ini menyarankan beberapa implikasi untuk arah masa depan untuk penelitian teoritis dan empiris pada pelaksanaan dalam pendidikan. Tema pertama ini diterima dengan baik di komunitas pendidikan. Namun, penelitian ini tidak sepenuhnya memeriksa semua pelaksana (meskipun mengakui keberadaan mereka dalam membangun konteks atau memperhatikan mereka sebagai topik tambahan).

Terdapat persamaan di antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Young & Lewis. Persamaannya terletak pada fokus kajian yang sama-sama menepungi mengenai pelaksanaan kebijakan publik yang berlaku di ranah pendidikan apakah efektif atau tidak. Perbedaannya pada objek penelitian yang digunakan, penelitian ini menelaah mengenai pelaksanaan kebijakan pada madrasah di Pekalongan yang berkaitan dengan kepala madrasah, sedangkan penelitian Young & Lewis menunjukkan analisis dan

perbandingannya terhadap hasil penelitian orang lain mengenai masalah yang sama.

Penelitian yang dilakukan oleh (Khan & Khandaker, 2016) menunjukkan relevansi terhadap penelitian ini. Penelitian itu memiliki judul "*A Critical Insight into Policy Implementation and Implementation Performance*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengkaji keadaan dan status pelaksanaan kebijakan sebagai suatu disiplin ilmu dan faktor-faktor yang terkait dengan kinerja pelaksanaan, berdasarkan tinjauan literatur dan analisis oleh para peneliti. Melalui penelitian tersebut menghasilkan temuan berupa kelangkaan pengembangan teoritis subjek ini sebagai perhatian utama untuk disiplin ini dan penghalang untuk eksekusi yang sempurna. Ditemukan juga bahwa banyak faktor terkait dengan kinerja kebijakan yang buruk, seperti kurangnya koordinasi, pendanaan, komitmen, kemampuan di antara para pelaksana, dan dukungan dari atas ke bawah. Akhirnya, dengan melihat secara kritis celah-celah yang terkait dengan kinerja dalam pelaksanaan kebijakan, lima model teoretis dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini masing-masing memiliki dasar rasional, organisasi, politik, birokrasi dan manajemen. Diharapkan penerapan standar-standar ini akan membantu mengatasi masalah yang mengarah pada keberhasilan kinerja kebijakan.

Penelitian ini memiliki persamaan terhadap penelitian tersebut. Persamaan tersebut dapat dilihat dari tujuan penelitian, baik penelitian ini maupun penelitian yang dilakukan oleh Khan & Khandaker, sama-sama ingin mengkaji mengenai keadaan dan status pelaksanaan kebijakan. Sehingga

melalui hal tersebut dapat diketahui bagaimana kinerja pelaksanaan kebijakan dalam praktiknya serta faktor-faktor yang menghambatnya. Di samping itu, kedua penelitian tersebut memiliki perbedaan dari aspek objek penelitian. Penelitian ini mengkaji mengenai pelaksanaan peraturan menteri yang memuat mengenai kepala madrasah, sehingga fokus akan bertuju pada kepala madrasah di Pekalongan. Penelitian Khan & Khandaker, menjelaskan bagaimana kinerja kebijakan dalam proses pelaksanaannya secara luas dan umum.

Penelitian lain milik (Munawwaroh, et. al., 2020) dengan judul "*Policy Implementation of Working Culture Development in Ministry of Religious Affairs*". Penelitian yang dilakukan mereka memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan kebijakan pengembangan budaya kerja berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2012 dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan pengembangan Kementerian Agama. Dalam penelitian yang mereka lakukan dapat diketahui bahwa Kementerian Agama belum mengembangkan budaya kerja yang terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan.

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang mereka lakukan. Persamaan penelitian ini terletak pada ranah telaah keefektifan pelaksanaan kebijakan oleh kementerian agama. Perbedaannya dapat dilihat dari segi kebijakan yang disoroti sebagai objek penelitian. Meskipun sama-sama membahas mengenai kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian agama, penelitian yang mereka lakukan berfokus pada pengembangan budaya kerja di kementerian agama sesuai dengan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012.

Penelitian ini memiliki relevansi dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Sembiring, 2018) dengan judul “*Policy Implementation in Improving Teachers’ Competence at the Ministry of Religion Affairs of North Sumatra Province*”. Dalam penelitian tersebut, tujuannya adalah untuk mengetahui sejauh mana upaya peningkatan kompetensi guru PAI di Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, khususnya bagi guru PAI yang mengajar di madrasah umum. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa: 1) Peningkatan kompetensi guru menjadi prioritas utama pada seksi pendidikan agama Islam melalui kegiatan perencanaan seperti *workshop*, pelatihan, seminar dan pendampingan langsung kepada guru. Biaya dalam kegiatan tersebut telah dianggarkan dalam DIPA Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara setiap tahunnya. 2) Pelaksana *workshop* dan berbagai pelatihan adalah Dinas Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Provinsi Sumatera Utara yang secara khusus mempunyai tugas menyelenggarakan diklat. 3) Peserta yang terlibat dalam pelatihan ini adalah seluruh Guru PAI yang mengajar di madrasah umum. Pelaksanaan kegiatan tersebut secara berkala diatur sesuai kebutuhan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi guru PAI di Kantor Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara telah terprogram dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sembiring adalah fokus kajian yang menelaah bagaimana pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian agama. Perbedaan kedua

penelitian tersebut yaitu objek yang diteliti berbeda. Penelitian ini menggunakan objek penelitian kepala madrasah di Pekalongan dengan landasan kebijakan PMA Nomor 24 Tahun 2018 mengenai kepala madrasah, sedangkan penelitian Sembiring menggunakan objek penelitian peningkatan kompetensi guru berdasarkan UU Nomor 14 Tahun 2005 dan Keputusan Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5978 Tahun 2015.

Penelitian lain yang memiliki relevansi dengan penelitian ini adalah milik (Tambulasi & Chasukwa, 2020) yang memiliki judul “*Institutional Reproduction, Contradiction and Legitimacy Crisis: The politics of policy Design and Practice in Malawi's Ministry Of Health*”. Dapat dilihat bahwa penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mengkaji politik dan dinamika desain kebijakan dan realitas pelaksanaan kebijakan praktis transformasi kelembagaan dalam konteks negara berkembang. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa telah terjadi ketidaksesuaian antara desain kebijakan transformasi kelembagaan dan praktik aktual dalam hal hasil pelaksanaan transformasional. Mengambil reformasi desentralisasi di Kementerian Kesehatan di Malawi sebagai studi kasus, dapat digarisbawahi bahwa realitas kontekstual transformasi kelembagaan di negara tersebut telah dimanifestasikan oleh kecenderungan ketergantungan jalur yang ditandai dengan reproduksi yang terbentuk secara kontradiktif dengan logika kelembagaan yang mendasarinya. Kebijakan yang dihasilkan dari reproduksi dan kontradiksi dalam praktik kebijakan adalah krisis legitimasi institusional yang ditandai dengan dukungan dari pengusaha institusional yang diuntungkan

dari umpan balik positif dan peningkatan pengembalian institusi lama, dan penantang yang menganggap reproduksi dan kontradiksi sebagai institusional restriktif dan *mismatching* desain transformasi.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada ranah bagaimana kondisi praktis pelaksanaan dari suatu kebijakan. Akan tetapi, penelitian ini mengkaji pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian agama di Indonesia yang memuat tentang segala hal yang berkaitan dengan kepala madrasah. Penelitian yang dilakukan Tambulasi & Chasukwa mengkaji pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian kesehatan di Malawi yang menunjukkan ketidaksesuaian dalam transformasi kelembagaan dan menyimpang dari landasan logika yang mendasarinya.

Penelitian milik Manalu et al., (2020) dalam artikel jurnal yang berjudul “*Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama tentang Pendidikan Agama Islam pada Madrasah dalam Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam*” menunjukkan relevansi terhadap penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 02 Tahun 2012 Tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Madrasah Menengah Pertama Kota Subulussalam, dan untuk menganalisis kinerja pengawas Pendidikan Agama Islam di Madrasah Menengah Pertama Kota Subulussalam. Melalui penelitian yang dilakukan oleh Manalu dkk dapat ditemukan bahwa pelaksanaan Peraturan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 2012 dalam hal komunikasi dan struktur birokrasi

telah berhasil dilaksanakan pada Kantor Kemenag Subulussalam, tetapi belum sepenuhnya berhasil dilaksanakan dalam hal sumber daya dan disposisi. Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama RI No. 02 Tahun 2012 sering mengalami kendala di lapangan karena kondisi yang dihadapi kurang mendukung dalam penerapannya sehingga kebijakan lebih lanjut bisa menjadi kurang sejalan dengan peraturan yang dilaksanakan. Ketersediaan dana untuk pelaksanaan pengawasan Pendidikan Agama Islam masih tergolong kurang. Pengawas Pendidikan Agama Islam juga kurang aktif dalam keorganisasian, khususnya organisasi profesi pengawas, serta kurang berkomitmen terhadap pelaksanaan tugas pengawasan. Kinerja pengawas Pendidikan Agama Islam telah meningkat dalam hal penyusunan program pengawasan dan pelaporan pelaksanaan pengawasan, tetapi kinerja pengawas Pendidikan Agama Islam belum berhasil meningkat dalam hal pelaksanaan pengawasan.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada bagaimana pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian agama. Perbedaannya terletak pada kebijakan yang dikaji oleh peneliti, penelitian ini menggunakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah, sehingga fokus kajiannya mengenai bagaimana eksistensi kepala madrasah sesuai dengan kebijakan tersebut atau tidak. Penelitian Manalu dkk menggunakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 02 Tahun 2012 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Madrasah ditetapkan atas dasar pertimbangan, sehingga fokus penelitian bertumpu pada pengawas pendidikan agama Islam di madrasah.

Penelitian milik Sunengsih et al., (2021) dalam artikel jurnal dengan judul “*Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Kota Bandung*”. Penelitian tersebut memiliki tujuan untuk mengkaji bagaimana kinerja guru di kota Bandung kaitannya dengan pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 tahun 2013. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan yang dilakukan pengawas pada kinerja guru yaitu; melaksanakan evaluasi hasil pembinaan guru dan kepala madrasah, evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja guru dan/atau kepala madrasah. Faktor kelemahan dan hambatan pengawas dalam meningkatkan kinerja guru adalah kompetensi pengawas yang masih lemah pada pengembangan bidang penelitian, beban kerja pengawas yang cukup banyak, dukungan sarana dan prasarana untuk kepentingan tupoksi pengawas, dan belum maksimalnya dukungan birokrasi. Faktor pendukung pengawas yakni keberadaan PMA itu sendiri sebagai pedoman dan payung hukum pengawas dalam menjalankan tupoksinya, kompetensi pengawas yang cukup mumpuni pada bidang lain dan menyadari penuh akan tupoksinya sebagai pengawas, berperan aktif sebagai motivator, inovator, assessor, dan sebagai kolaborator para guru dan kepala madrasah. Solusi pengawas adalah meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti diklat secara intensif, memberdayakan dan selalu koordinasi dengan pokjawas madrasah, pokjawas PAIS, dan kelompok MGMP, menggunakan teknik pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi madrasah. Kesimpulan pada

penelitian Pelaksanaan PMA Nomor 31 tahun 2013 dalam meningkatkan kinerja guru Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi pengawas madrasah pada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 tahun 2013 pada kedua madrasah tersebut sudah berjalan sesuai dengan harapan, walaupun belum begitu optimal.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini terletak pada bagaimana pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh kementerian agama. Perbedaannya terletak pada kebijakan yang dikaji oleh peneliti, penelitian ini menggunakan PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah, sehingga fokus kajiannya mengenai bagaimana eksistensi kepala madrasah sesuai dengan kebijakan tersebut atau tidak. Penelitian Sunengsih dkk menggunakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 31 Tahun 2013 tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Madrasah, sehingga fokus penelitian bertumpu pada kinerja guru di madrasah Kota Bandung.

Penelitian dengan judul *“Political Communications of The Ministry of Education and Culture about “Merdeka Belajar, Kampus Merdeka (Independent Learning, Independent Campus)” Policy: Effective?”* dilakukan oleh (Purike, 2021). Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengkaji kebijakan baru mengenai “Merdeka Belajar Kampus Merdeka” yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud). kebijakan ini kemungkinan akan mengalami kendala terutama dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan (*output*) dari kebijakan ini. Hasil dari penelitian tersebut

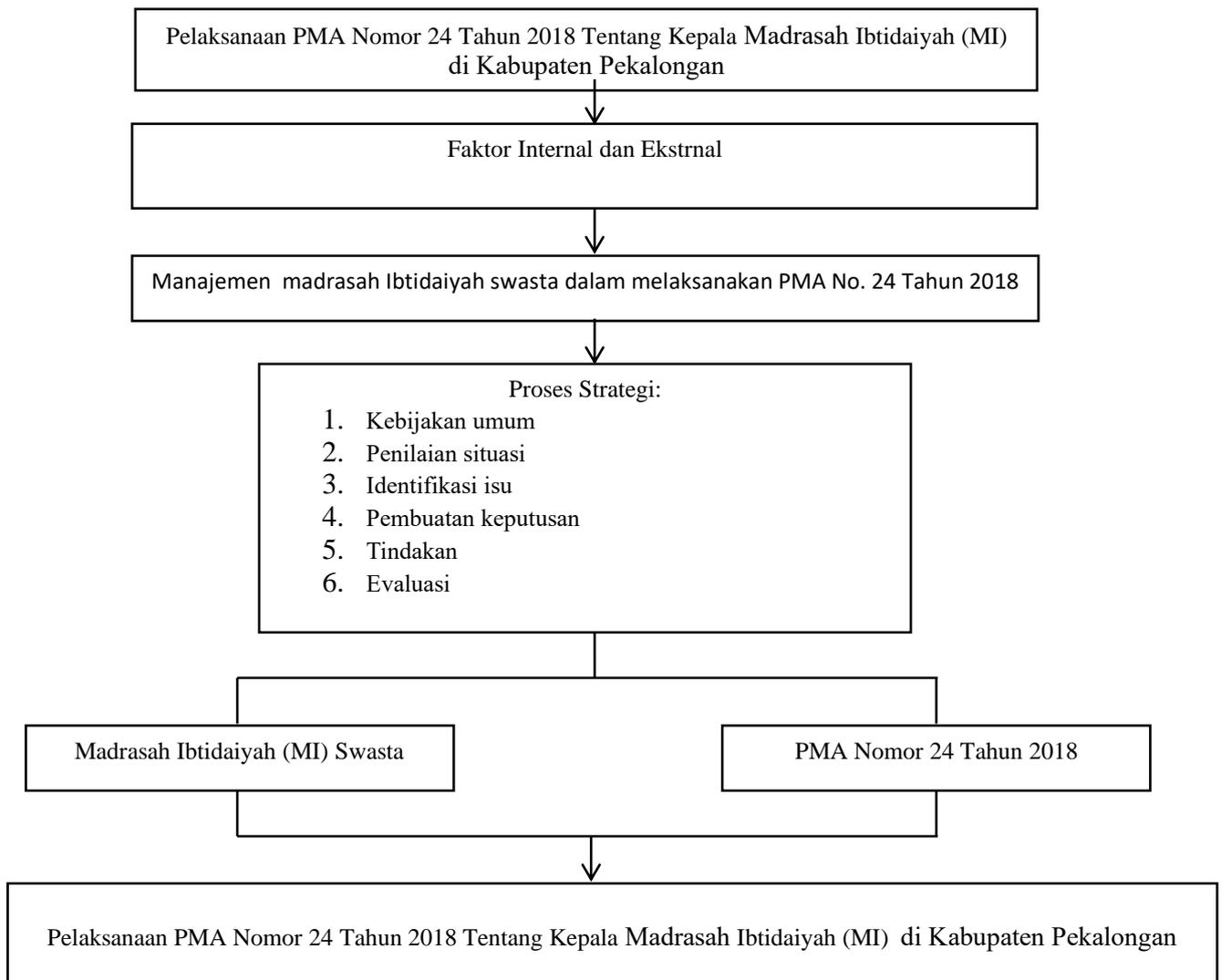
menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan dapat efektif jika: (1) kebijakan dapat diterima dan dipahami sebagaimana dimaksud oleh pemerintah; (2) kebijakan yang dicanangkan oleh pemerintah dapat disetujui oleh penerima dan ditindaklanjuti dengan pelaksanaan yang baik sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh pemerintah; (3) tidak ada kendala yang berarti untuk menindaklanjuti dan melaksanakan kebijakan tersebut. Selain itu, ditunjukkan masih terdapat misinterpretasi mengenai isi kebijakan ini. Hasil kajian pustaka menyebutkan bahwa lembaga pendidikan masih kesulitan menerapkan kebijakan ini dalam penyesuaian kurikulum dan kegiatan pembelajaran. Mereka juga mengalami kendala untuk menindaklanjuti program *link and match* pembelajaran mandiri dengan industri karena membutuhkan anggaran yang besar dan banyak perguruan tinggi yang memiliki anggaran rendah.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian tersebut ada pada pembahasan bagaimana keefektifan suatu kebijakan dari instansi kementerian dilaksanakan. Hal yang berbeda dari keduanya terletak pada objek kebijakan yang dikaji. Penelitian ini mengkaji PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah, sedangkan penelitian tersebut menyoroti kebijakan 5 kebijakan tentang 'Kampus Merdeka', yaitu Permendikbud No. 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Permendikbud No. 4 Tahun 2020 tentang Perubahan Perguruan Tinggi Negeri, Permendikbud No. 5 tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi, Permendikbud No. 6 Tahun 2020 tentang Penerimaan Mahasiswa Baru Program Sarjana pada Perguruan Tinggi Negeri dan Permendikbud No.7 tentang Pendirian,

Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri dan Pendirian, Perubahan dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta.

C. Kerangka Berpikir

Menteri Agama telah menetapkan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah. Dengan begitu, seluruh madrasah yang ada di Indonesia harus mematuhi dan melaksanakan isi dari peraturan tersebut, tidak terkecuali madrasah-madrasah Ibtidaiyah yang ada di Kabupaten Pekalongan. Madrasah-madrasah tersebut berusaha untuk memenuhi dan melaksanakan PMA tersebut sebagai bentuk kepatuhan dan kewajiban. Dalam hal itu, madrasah-madrasah tersebut menyusun strategi-strategi agar dapat memenuhi sasaran dan tujuan dari penerapan kebijakan tersebut. Proses strategi yang dilakukan berupa 1) Kebijakan umum; 2) Penilaian situasi; 3) Identifikasi isu; 4) Pembuatan keputusan; 5) Tindakan; 6) Evaluasi. Setelah melalui proses-proses tersebut, strategi yang telah disusun masih dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Kemudian, bagaimana pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan melalui strategi-strategi yang disusun dan diterapkan.



Gambar 2.4 Skema Kerangka Berpikir Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk mendapatkan informasi terkait konstruksi realitas yang terjadi untuk ditafsirkan (Cropley, 2019: 10). Pada metode deskriptif kualitatif ini penggambaran dan penjelasan terhadap objek diusahakan seobjektif mungkin dan apa adanya. Metode tersebut dipakai untuk menjelaskan dan mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah yang dilakukan oleh Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang ada di Kabupaten Pekalongan. Metode penelitian kualitatif dipilih karena mampu memahami keunikan. Terutama pada proses tersebut, dapat dijelaskan dan digambarkan melalui metode penelitian kualitatif, karena data-data dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan serta perilaku-perilaku yang dapat diobservasi dari objek penelitian. Penelitian ini dapat menggambarkan proses yang dilakukan madrasah dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tersebut. Fokus penelitian ini pada strategi Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Kabupaten Pekalongan dalam melaksanakan kebijakan tersebut dalam lingkungannya.

B. *Setting* Penelitian

Penelitian ini memerlukan studi langsung ke lapangan untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Tempat yang dipilih untuk melakukan penelitian ini adalah madrasah-madrasah yang ada di Kabupaten Pekalongan,

khususnya pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) Swasta di Kabupaten Pekalongan yang terdiri dari 2 (dua) madrasah Ibtidaiyah dibawah naungan ormas Islam Nahdlatul Ulama dan 1 (satu) madrasah Ibtidaiyah dibawah naungan ormas Islam Muhammadiyah, yakni 1) Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen, 2) Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian dan 3) Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari. Pemilihan madrasah tersebut dilandasi oleh sasaran Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 mengenai kepala madrasah, sehingga tempat yang wajib melaksanakan kebijakan tersebut adalah seluruh madrasah, tidak terkecuali madrasah-madrasah yang ada di Kabupaten Pekalongan. Alasan pemilihan pada madrasah-madrasah tersebut dikarena pertimbangan Lembaga di bawah naungan Organisasi Masyarakat Islam Nahdhotul Ulama dan Muhammadiyah, juga pertimbangan keterwakilan lokasi madrasah wilayah dekat perkotaan, pertengahan dan wilayah yang jauh dari pusat kota, juga pertimbangan jumlah siswa. Adapun waktu penelitian dapat diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

NO	Kegiatan	Mar 2023				Apr 2023				Mei 2023				Juni 2023				Juli 2023				Agt 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■	■																						
2.	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■	■	■																
3.	Pra-Penelitian					■	■	■	■																
4.	Seminar Proposal									■	■														
5.	Revisi										■	■													

kepegawaian Kankemenag, pengawas madrasah, komite madrasah dan pengurus yayasan pada madrasah swasta, Kepala Madrasah, dan pelaksana pada seksi madrasah. Dokumen yang digunakan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah semua dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Kabupaten Pekalongan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian teknik pengumpulan data adalah tahapan yang paling strategis, karena tujuan utama dari sebuah penelitian adalah untuk mendapatkan data-data (Sugiyono, 2012: 104-105). Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa teknik, adapun teknik-teknik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap perilaku atau aktivitas yang terjadi untuk mendapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian melalui pemilihan, pengubahan, pencatatan, pengkodean, tes rangkaian perilaku dan suasana dalam rangka tujuan penelitian (Sugiyono, 2012). Djaali (2008: 75) mengatakan bahwa melalui observasi memberikan wawasan yang kuat untuk penelitian karena observasi merupakan sebuah cara mengamati sebuah tindakan secara langsung.

Pada penelitian ini, observasi yang dilakukan adalah pengamatan langsung yang dilakukan pada bulan Juli terkait strategi yang disusun

madrasah di Kabupaten Pekalongan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaannya sesuai Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah. Namun sebelum melakukan pengamatan langsung, peneliti telah menyusun kerangka panduan pengamatan terhadap aspek-aspek yang perlu diamati, sehingga hasil pengamatan dapat terarah dan hasil yang diperoleh juga akurat. Hasil pengamatan yang diperoleh selanjutnya dibuat catatan lapangan yang komprehensif dengan melibatkan subjek dalam penelitian ini.

2. Wawancara

Wawancara sendiri merupakan kegiatan pertemuan dua orang untuk tanya jawab dengan tujuan bertukar informasi dan ide, sehingga dapat dibangun makna dalam suatu topik tertentu. Tujuan dari wawancara mendalam ialah agar peneliti masuk dalam perspektif informan (Patton, 2014: 184). Wawancara meliputi wawancara terstruktur (*structured interview*), wawancara semi terstruktur (*semi terstructure interview*), dan wawancara tak berstruktur (*unstructured interview*). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam dilakukan kepada Kepala seksi Pendidikan madrasah, analis kepegawaian, pengawas madrasah, ketua Yayasan, komite madrasah, kepala madrasah dan pelaksana pada seksi Penma dengan mengajukan pertanyaan secara luas yang berkaitan dengan fokus penelitian. Peneliti melakukan wawancara dengan Kasi Penma, analis kepegawaian, pengawas madrasah, ketua Yayasan, komite madrasah,

kepala madrasah dan pelaksana pada seksi Penma. Wawancara yang dilakukan tidak hanya berpedoman daftar pertanyaan, melainkan juga dikembangkan sesuai informasi yang disampaikan subjek dan informan penelitian untuk mendapatkan informasi yang detail dan mendalam. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk menjawab rumusan pertama terkait strategi madrasah, dan rumusan kedua terkait faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018.

3. Dokumen

Dokumen adalah catatan yang memuat tentang sebuah peristiwa yang telah terjadi. Menurut Creswell (2014: 261) teknik studi dokumentasi dilakukan dengan cara mencatat dokumen atau arsip yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Dokumen merupakan segala macam catatan berkaitan dengan peristiwa atau aktivitas tertentu (Bogdan & Biklen, 2007: 64). Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa catatan kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018.

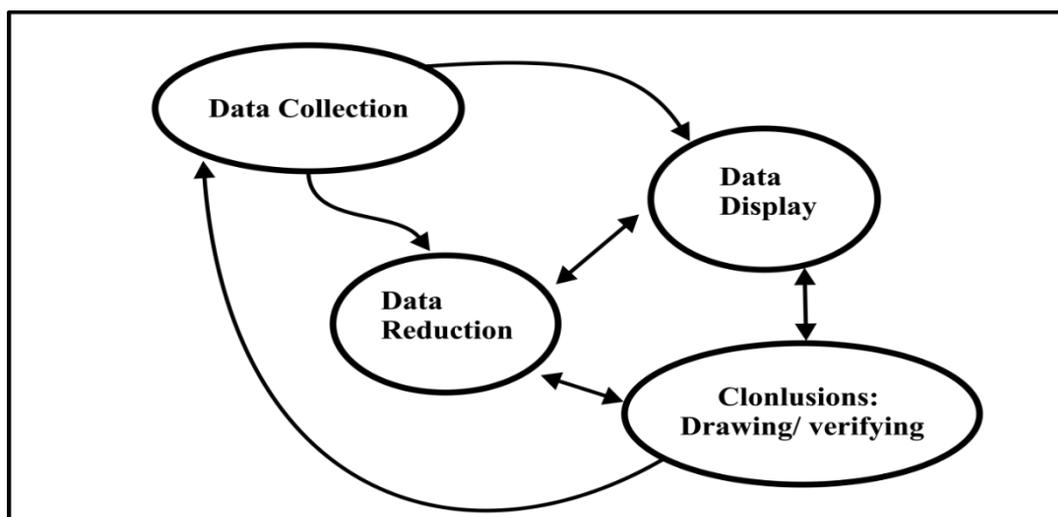
E. Teknik Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan triangulasi sebagai teknik keabsahan data yang digunakan. Triangulasi adalah gabungan atau kombinasi dari beberapa penggunaan prosedur untuk menelaah fenomena yang saling berkaitan dari

sudut pandang dan perspektif berbeda (Creswell, 2015: 339). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber memiliki arti membandingkan dan mengecek kembali tingkat kevalidan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi sumber data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mencocokkan data yang telah diperoleh antara satu data dengan berbagi data yang bersumber dari subjek dan informan yang berbeda. Pada penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan cara menggali kebenaran data dengan menggunakan berbagai sumber data yang berbeda mulai dari pengamatan, kegiatan wawancara, hasil rekaman, peristiwa dan dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018.

F. Teknik Analisis Data

Miles, Huberman, & Saldana (2014: 133) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga selesai. Aktivitas dalam analisis data, yakni meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*). Langkah-langkah analisis interaktif yang dilakukan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)

1. Pengumpulan data

Langkah awal yang perlu dilakukan pada penelitian kualitatif dalam analisis data dimulai dari pengumpulan data. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumen. Teknik observasi dimaksudkan untuk mengamati pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan. Begitu pula dengan teknik wawancara dan dokumen diperlukan untuk menguatkan temuan pada saat observasi.

2. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih, fokus pada hal-hal yang penting dengan mencari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memiliki gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Pada penelitian ini reduksi data dilakukan dengan memilih data dan memusatkan perhatian

terhadap dokumen yang akan dianalisis yakni strategi-strategi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah serta catatan-catatan pendukung lainnya berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

3. Penyajian data

Pada penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, dan sejenisnya. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2017: 137) menyatakan bahwa penyajian yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Selain dengan teks naratif juga dapat berupa grafik, matrik, *network*, dan *chart*. Penyajian data dalam penelitian ini berupa rangkaian kalimat yang disusun secara sistematis sehingga deskripsi permasalahan dapat dipahami dengan mudah. Penyajian data mengacu pada rumusan masalah yang telah ditentukan, yakni mengenai manajemen dan faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) 24 Tahun 2018 di madrasah Ibtidaiyah swasta Kabupaten Pekalongan.

4. Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bersifat temuan baru yang sebelumnya belum pernah

ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori. Pada penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil analisis strategi-strategi Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Kabupaten Pekalongan dalam mengimplementasikan PMA Nomor 24 Tahun 2018, serta pada saat wawancara.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Setting Penelitian

1. Profil Madrasah

a. Profil MI Sullam Taufiq Kajen

MI Sullam Taufiq Kajen terletak di jalan Mandurorejo Kajen No. 447, Tanjunganom, Nyamok, Kec. Kajen, Kabupaten Pekalongan, Jawa Tengah 51161. Program unggulan yang dimiliki MI Sullam Taufiq Kajen diantaranya adalah: Program *Full Day School*, Program Integrasi Kurikulum Madrasah dengan TPQ Program Tahfiz Al-Qur'an (Target hafal minimal 2 juz) Program Tahsin Al-Qur'an Metode *Yanbu'a*, Program Budaya Madrasah (Pembiasaan Karakter atau Akhlakul Karimah), Program Pembiasaan Ibadah (Salat Dhuha, Shalat Dhuhur berjamaah, dan doa), Program Rintisan Madrasah Inklusi (Pendampingan siswa ABK oleh guru pendamping khusus), Program Kunjungan ke Sumber Belajar/Luar Madrasah (*Field Trip*), Program *Outbound* dan *Outing Class*, Program Ekstrakurikuler sesuai minat bakat siswa setiap Sabtu: pramuka, *drumband*, rebana(*sintudduror*), UKS atau dokter kecil, *sport club*, *science club*, tilawatil qur'an, kaligrafi, seni tari.

Selain itu, MI Sullam Taufiq juga menerapkan Konsep Pendidikan Terpadu dan Integral. Mengedepankan Pelayanan Pendidikan Prima, Memiliki Lokasi strategis di pusat kota Kajen,

Lingkungan kondusif dan suasana Islami, Pendidik Kompeten berkualifikasi S1 dan S2, Dalam hal PPDB: membangun kerjasama dengan TK dalam 1 (satu) Yayasan, membangun kerjasama kemitraan dengan lembaga lain untuk promosi, Membangun citra positif madrasah melalui medsos. Dalam hal membangun prestasi: menjadikan ekstrakurikuler sebagai pembinaan prestasi.

b. Profil MI Muhammadiyah Tunjungsari

Beralamat di Kauman RT. 004 RW. 001 DS. Tunjungsari, Kecamatan Siwalan. Terdiri dari siswa laki-laki sebanyak 82 orang dan 46 siswa Perempuan. adalah salah satu satuan pendidikan dengan jenjang MI di Tunjungsari, Kec. Siwalan, Kab. Pekalongan, Jawa Tengah. Dalam menjalankan kegiatannya, MI Muhammadiyah Tunjungsari berada di bawah naungan Kementerian Agama.

c. Profil MI Salafiyah Ngalian

Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Kementerian Agama. Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian tersebut terletak di Desa Ngalian Kecamatan Tirto Kabupaten Pekalongan Jawa Tengah. Dilihat dari letak desanya, Desa Ngalian mudah dijangkau oleh sarana transportasi, karena disamping jalannya sudah cukup baik juga letaknya yang strategis berada dijalur jalan utama Kecamatan Tirto. Kehidupan sosial keagamaan masyarakat Desa Ngalian cukup agamis,

dengan afiliasi ormas keagamaan di Desa Ngalian umumnya adalah kaum Nahdliyin atau kaum NU dan sebagian lagi adalah ormas Muhammadiyah. Kehidupan ekonomi masyarakatnya sangat beragam dari yang bekerja menjadi PNS, pedagang, pekerja, tukang becak, dan lain sebagainya. Namun sebagian besar masyarakat desa Ngalian bekerja sebagai buruh pabrik, karena di Desa Ngalian dan sekitarnya terdapat beberapa pabrik yang dapat mendukung perekonomian masyarakat Desa Ngalian.

Sedangkan letak Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian berada di tengah-tengah perumahan penduduk, tepatnya di Desa Ngalian gang VI Kecamatan Tirto Kabupaten Pekalongan. Lembaga pendidikan ini berdekatan dengan lembaga pendidikan yang lain. Walaupun letaknya berdekatan dengan lembaga pendidikan yang lain, namun suasana lembaga pendidikan yang satu dengan yang lain tidak saling terganggu.

Siswa-siswi MI Salafiyah Ngalian sebagian besar berasal dari desa Ngalian itu sendiri. Mereka berasal dari latar belakang keluarga yang berbeda-beda. Dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda, menjadikan MI Salafiyah Ngalian memiliki siswa yang heterogen dengan berbagai karakteristik yang berbeda-beda pula.

2. *Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah*

a. *Visi Misi, dan Tujuan MI Sullam Taufiq Kajen*

Visi Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan adalah, Terwujudnya Insan yang Unggul dalam Imtaq, Berakhlaqul Karimah dan Berprestasi. Indikator visi diantaranya adalah 1) Unggul dalam pembiasaan dan pengamalan ajaran Islam *ahlus sunnah waljamaah*, 2) Unggul dalam penanaman akhlakul karimah, 3) Unggul dalam pengelolaan Pendidikan, 4) Unggul dalam pengembangan kurikulum, 5) Unggul dalam proses pembelajaran, 6) Unggul dalam prestasi akademik dan nonakademik.

Adapun misi dari MI Sullam Taufiq Kecamatan Kajen Kabupaten Pekalongan adalah, 1) Penyelenggaraan pendidikan madrasah yang berkualitas, kompetitif dan terpercaya bagi masyarakat dan *stakeholder* dan berorientasi pada pelayanan prima, 2) Menanamkan keimanan, ketaqwaan dan *akhlakul karimah* melalui pembiasaan dan pengamalan nilai dan ajaran Islam *Ahlussunnah waljamaah* dalam wujud budaya madrasah yang religius, 3) Membudayakan Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM), 4) Mengembangkan potensi peserta didik secara optimal melalui pembimbingan dan pembinaan agar berprestasi baik akademik maupun non akademik, 5) Menjalin kerjasama yang harmonis dan konstruktif dengan sesama warga madrasah, *stakeholder* dan lembaga lain dalam upaya pengembangan madrasah.

b. Visi Misi MI Muhammadiyah Tunjungsari

Sejak berdiri pada tahun 1958 di Desa Tunjungsari yang pada waktu itu masih di bawah wilayah administrasi Kecamatan Sragi Kabupaten Pekalongan sudah didirikan Madrasah tingkat dasar dibawah naungan Muhammadiyah kemudian mendapatkan piagam Pengesahan Perguruan Agama Perwakilan Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah No.02374, kemudian disahkan Departemen Agama Republik Indonesia pada tanggal 1 Februari 1978 dengan No. LK/3.c/2897/Pgm.MI/7.

Tujuan Pendidikan Madrasah secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut.

Visi yang dirancang oleh MI Muhammadiyah Tunjungsari adalah Terwujudnya Madrasah Ibtidaiyah yang religius, inovatif dan kompetitif. Adapun misi yang dirancang meliputi 1) Menyelenggarakan kegiatan religius yang mendukung penguatan aqidah, ibadah, akhlak, dan silaturahmi. 2) Menyelenggarakan kegiatan keagamaan secara kontinyu untuk memperkuat silaturahmi antar guru, orang tua dan Masyarakat. 3) Meningkatkan kemampuan guru dalam melakukan berbagai inovasi pendidikan dan pembelajaran. 4) Mengembangkan model-model pembelajaran inovatif untuk memperkuat sinergitas kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual

siswa. 5) Menyediakan fasilitas pembelajaran yang menunjang terwujudnya kreatifitas siswa. 6) Meningkatkan wawasan peserta didik dalam melakukan inovasi dengan memanfaatkan lingkungan sekitar. 7) Menyiapkan Madrasah yang kompetitif di bidang sains dan sosial humaniora.

c. Visi Misi MI Salafiyah Ngalian

Visi MI Salafiyah Ngalian adalah terwujudnya pendidikan yang islami, unggul, berbudi pekerti, menguasai iptek, dan cinta tanah air. Adapun Misi dari MI Salafiyah Ngalian, 1) Memberikan pendidikan dasar tentang pengamalan Syari'at Islam dan akhlakul karimah dalam kehidupan sehari-hari. 2) Melaksanakan pembelajaran yang kompetitif dan berdaya saing. 3) Menyediakan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai sesuai dengan minat dan bakat peserta didik serta tuntutan perkembangan zaman. 4) Mengembangkan pendidikan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kearifan lokal, peduli lingkungan dan cinta tanah air.

Visi dan misi yang telah dirumuskan oleh MI Salafiyah Ngalian ini adalah dalam rangka membentuk siswa-siswi MI Salafiyah Ngalian menjadi insan kamil, yakni manusia yang berilmu dan berakhlakul karimah.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Data dari rumusan pertama, manajemen madrasah Ibtidaiyah swasta dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan, dapat diuraikan melalui tabel berikut.

Tabel 4.1 Deskripsi Data Kepala Madrasah, Ketua Yayasan, Pengawas Madrasah, dan Kepegawaian

No	Manajemen	MI Sullam Taufiq Kajen	MI Muhammadiyah Tunjungsari	MI Salafiyah Ngalian	Kemenag Pekalongan
1.	<p>Perencanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana perencanaan pemilihan kamad? b. Bagaimana prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad? c. Bagaimana persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad? d. Apakah persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau Yayasan? e. Siapa yang terlibat dalam pemilihan kamad? 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemilihan Kamad dilakukan dengan menunjuk guru dari madrasah lain untuk mutasi menjadi kepala madrasah. b. Berdasarkan kedekatan pribadi kemudian ditunjuk yang sudah memenuhi syarat. c. Persyaratan sesuai baik administratif maupun dari segi personal. d. Tentu dibuat oleh Yayasan dengan tetap mengacu pada PMA e. Seluruh elemen sekolah, termasuk ketua Yayasan, guru, dan pengawas. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemilihan Kamad dilakukan dengan sistem open recruitmen 3 (tiga) guru yang diambil untuk menjadi kandidat. b. Berdasarkan hasil ujian dan tes yang dilakukan dari pihak Dikdasmen (Majelis pendidikan dasar dan menengah) c. Persyaratan yang digunakan disesuaikan dengan PMA Kemenag. d. Persyaratan dibuat dari atasan sehingga yayasan dan madrasah hanya penyelenggara. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemilihan kamad sepenuhnya diserahkan ke pihak madrasah, yayasan hanya sebagai pengawas dan memfasilitasi. b. Prosedur pemilihan diserahkan juga kepada pihak madrasah. c. Persyaratan paling tidak harus memenuhi ketentuan dan syarat yang ditetapkan oleh PMA dan kamad di madrasah tersebut telah melebihi syarat yang ditentukan. d. Dibuat oleh madrasah sendiri, yayasan sifatnya sebagai 	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemilihan kamad dimulai dengan pengajuan permohonan oleh yayasan madrasah beserta berkas-berkas persyaratan sesuai dengan ketentuan PMA. b. Mendapatkan rekomendasi dari Kantor Kementerian Agama kabupaten atau kota. c. Panitia seleksi (pansel) dibentuk untuk melaksanakan

	<p>f. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?</p> <p>g. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?</p> <p>h. Kendala apa saja yang dihadapi dalam perencanaan pemilihan kamad?</p> <p>i. Bagaimana solusinya?</p>	<p>f. Sejauh ini telah sesuai, baik dari kelengkapan berkas, ketentuan, maupun kecakapan personal.</p> <p>g. Persyaratan Kamad telah sesuai dengan PMA, bahkan beberapa syarat seperti golongan harus III, di MI tersebut telah mencapai 4 (empat).</p> <p>h. Beberapa persyaratan ada yang tidak bisa langsung seperti serdik harus melampirkan dalam jangka waktu berapa lama karena menunggu dari balai diklat.</p> <p>i. Menyiapkan jauh-jauh waktu sebelum pemilihan Kamad.</p>	<p>e. Ketua yayasan dan guru.</p> <p>f. Pemilihan Kamad sesuai dengan PMA, bahkan di Madrasah tersebut jauh lebih selektif dan sistematis dalam prosedur pemilihan Kamad .</p> <p>g. Persyaratan yang digunakan sesuai dengan PMA .</p> <p>h. Kendala yang dialami dari yayasan menyatakan lamanya proses pemilihan kamad sehingga tidak bisa secara langsung penunjukan, tetapi terdapat beberapa prosedur yang harus dilalui. selain itu, kendala yang ditemukan juga terjadi pada pelaksanaannya.</p>	<p>fasilitator dan pengarah.</p> <p>e. Semua elemen yang ada di sekolah, seperti guru, TU, dan yayasan .</p> <p>f. Telah sesuai dengan PMA, bahkan PMA dijadikan sebagai dasar dalam pengangkatan Kamad</p> <p>g. Sudah sesuai seperti golongan sudah III d</p> <p>h. Kendala yang dialami selama proses perencaan tidak ada, semua anggota saling bekerja dan kompak dalam menyelenggarakan pemilihan kamad.</p> <p>i. Tidak ada.</p>	<p>tugas memeriksa secara seksama kelayakan calon Kamad.</p> <p>d. Proses administrasi.</p>
--	--	--	--	--	---

			i. Solusinya tetap mematuhi dan menjalankan sesuai prosedur yang ada, selain itu perlunya dimusyawarahkan bersama dengan yayasan dan atasan		
2.	<p>Pengorganisasian</p> <p>a. Bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di madrasah ini?</p> <p>b. Bagaimana organisasi yang ada di Yayasan dapat menunjukkan koordinasi yang baik?</p> <p>c. Bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisir Yayasan pada pemilihan kamad?</p> <p>d. Bagaimana bentuknya?</p> <p>e. Bagaimana koordinasi yang dilakukan Yayasan</p>	<p>a. Secara struktural ketua Yayasan tetap membawahi kepala madrasah dll.</p> <p>b. Dengan melakukan rapat rutin secara offline.</p> <p>c. Dengan melakukan komunikasi yang baik, sehingga terbangun kedekatan dan terorganisir dengan baik.</p> <p>d. Selalu melakukan koordinasi</p> <p>e. Melibatkan Kemenag untuk pengajuan surat Calon Kamad adalah bentuk koordinasi</p>	<p>a. Struktur yang terbentuk mulai dari Dikdasmen, yayasan dan madrasah.</p> <p>b. Dengan terus melakukan koordinasi sesama guru maupun Dikdasmen.</p> <p>c. Ketua yayasan mengkoordinir pemilihan kamad yang berkolaborasi dengan pihak madrasah. Tetapi hanya sebagai pelaksana.</p> <p>d. Selalu berkomunikasi.</p>	<p>a. struktur madrasah pemangku tertinggi tetap yayasan, tetapi eksekutor adalah guru atau pihak madrasah.</p> <p>b. Dengan melakukan rapat secara intensi dalam satu bulan mendekati pemilihan.</p> <p>c. Mengorganisir pemilihan kamad di MI Salfiyah ngalian sepenuhnya diserahkan ke pihak madrasah .</p> <p>d. Koordinasi melalui WAG, dan rapat intensif.</p> <p>e. Melalui permohonan surat rekomendasi</p>	<p>a. proses verifikasi dan evaluasi usulan dari Yayasan.</p> <p>b. Proses pemilihan Kamad melibatkan kerja tim yang kolaboratif.</p> <p>c. Setiap anggota panitia seleksi memiliki tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan peran dan kompetensinya.</p> <p>d. Kasi Penma terlibat secara</p>

	<p>dengan Kemenag pada saat pemilihan Kamad?</p> <p>f. Bagaimana keterlibatan Kemenag dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kamad?</p> <p>g. Adakah anggota lain yang berperan dalam mengorganisasi tugas dalam pemilihan kamad?</p> <p>h. Apakah pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik?</p> <p>i. Apa saja kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pada pemilihan kamad?</p> <p>j. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan kendala yang dialami?</p>	<p>yang dilakukan dari pihak madrasah.</p> <p>f. Dengan cara memberikan surat persetujuan Kamad yang diajukan, dan beberapa surat lainnya yang berkaitan dengan administrasi madrasah.</p> <p>g. Semua guru terlibat dalam pemilihan kamad, guru juga sebagai panitia.</p> <p>h. Sejauh ini telah berjalan baik, karena di MI tersebut terbilang baru dan pemilihan Kamad baru sekali.</p> <p>i. Tidak ada.</p> <p>j. Semua aman.</p>	<p>e. Bentuk koordinasi yang dilakukan yayasan dengan Kemenag adalah proses penandatanganan rekomendasi dari Kemenag.</p> <p>f. Keterlibatan hanya pada pengajuan surat rekomendasi, selain itu Kemenag memberikan masukan dan arahan kepada madrasah pada saat penyerahan surat rekomendasi.</p> <p>g. Tidak ada.</p> <p>h. Sejauh ini dapat berjalan dengan baik, karena saling berkoordinasi dengan Dikdasmen.</p> <p>i. Kendalanya ditemui calon kamad yang belum siap mejadi kamad, karena hanya</p>	<p>untuk calon kamad yang terpilih</p> <p>f. Memberikan masukan dan arahan pada saat penyerahan surat rekomendasi.</p> <p>g. Anggota lain tidak ada, hanya internal sekolah, guru, dan Yayasan,</p> <p>h. Masih adanya tumpang tindih dalam menjalankan tugas, karena kekurangan orang dan berkaitan dengan anggaran.</p> <p>i. Dalam pengorganisasian masih kekurangan anggaran, sehingga para guru dan TU tidak mengerjakan sesuai dengan tupoksinya.</p> <p>j. Perlunya melakukan rapat koordinasi semua elemen madrasah baik</p>	<p>administratif dalam pemilihan Kamad.</p>
--	--	---	---	--	---

			dilihat dari hasil tes dari Dikdasmen. j. Perlunya menyiapkan kesiapan mental pada masing-masing calon Kamad.	yayasan agar menjadi perhatian khusus.	
3.	<p>Pelaksanaan</p> <p>a. Bagaimana pelaksanaan pemilihan kamad?</p> <p>b. Kapan pemilihan kamad dilaksanakan?</p> <p>c. Jelaskan faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad?</p> <p>d. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?</p> <p>e. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?</p> <p>f. Apakah PMA sesuai apabila dijadikan sebagai acuan dalam</p>	<p>a. Pemilihan kamad dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.</p> <p>b. Terhitung mulai 1 juli 2019-sekarang (5 tahun menjabat).</p> <p>c. Kandidat yang dipilih sesuai dengan kriteria, bahkan melebihi. Semua anggota panitia serempak dalam pelaksanaan pemilihan Kamad.</p> <p>d. Sejauh ini sudah sesuai.</p> <p>e. Sesuai, kepala madrasah mengetahui isi dari PMA diantaranya adalah</p>	<p>a. Pemilihan kamad dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang diatur oleh Dikdasmen.</p> <p>b. Pemilihan Kamad dilaksanakan pada bulan Juni-Juli sampai dengan turunnya SK.</p> <p>c. Semua elemen membantu melancarkan jalannya pemilihan Kamad, mulai dari yayasan, guru dan panitia pelaksana.</p> <p>d. Prosedur dilakukan sesuai PMA, hanya saja beberapa tambahan prosedur</p>	<p>a. Dilaksanakan bersamaan dengan LPJ yang melibatkan semua elemen sekolah, NU, komite dan Yayasan.</p> <p>b. Pada saat jabatan kamad telah selesai lima tahun.</p> <p>c. Faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad adalah adanya kerjasama dan kekompakan semua panitia, yakni seluruh guru dan staf.</p> <p>d. Prosedur pemilihan kamad yang</p>	<p>a. Waktu pelaksanaan pemilihan Kamad tidak sama di masing-masing madrasah karena dilaksanakan sesuai kebutuhan madrasah.</p> <p>b. Proses pengangkatan Kamad biasanya dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada di setiap madrasah.</p>

	<p>pengangkatan kamad?</p> <p>g. Apakah kamad melakukan PKKMM secara periodic sesuai PMA?</p> <p>h. Apakah pernah ada pergantian kamad di tengah masa jabatan karena melakukan pelanggaran dan sejenisnya? Jika ada bagaimana solusinya?</p> <p>i. Bagaimana langkah-langkah strategis yang efektif dan efisien dalam mengatasi kendala tersebut?</p> <p>j. Kendala apa saja yang dihadapi selama pelaksanaan pemilihan kamad?</p> <p>k. Bagaimana solusinya?</p>	<p>minimal pendidikan S1, sudah memiliki sertifikat kompetensi sebagai kepala, pengalaman mengajar minimal 9 tahun, dan pihak Yayasan juga menekankan dalam hal personalnya (disiplin, tanggung jawab, paham manajerial.</p> <p>f. Sesuai apabila PMA dijadikan sebagai acuan pengangkatan Kamad.</p> <p>g. Melakukan, bahkan PKKMM tahunan maupun 5 (lima) tahun sekali.</p> <p>h. Karena masih baru, jadi belum pernah ada.</p> <p>i. Pertama dengan cara dipanggil, klarifikasi, mediasi, dan keputusan akhir.</p> <p>j. Sejauh ini tidak ada kendala.</p> <p>k. Tidak ada.</p>	<p>ditambahkan oleh Dikdasmen.</p> <p>e. Sesuai, bahkan melebihi.</p> <p>f. Sesuai, karena menjadi tolok ukur pemilihan Kamad</p> <p>g. Melakukan PKKMM 1 (satu) tahun.</p> <p>h. Kendala yang ditemui, adanya kamad yang mengundurkan diri karena sedang melanjutkan studi S2. Sehingga masa jabatannya digantikan oleh Plt. Solusinya dengan mencari pengganti sementara.</p> <p>i. Dengan kekompakan semua guru dan arahan dari yayasan untuk mencari pengganti sementara Kamad</p>	<p>dilakukan di MIS Ngalian telah sesuai dengan PMA.</p> <p>e. Syarat yang dipenuhi oleh calon kamad telah sesuai dengan PMA.</p> <p>f. Ketua yayasan menyatakan sangat sesuai karena PMA pasti telah melalui pengecekan dan pengujian sebelum disebarkan menjadi acuan pengangkatan kamad.</p> <p>g. Kamad melakukan PKKMM secara periodik satu tahun dan lima tahunan.</p> <p>h. Sejauh ini tidak ada pergantian Kamad di MIS Ngalian.</p> <p>i. Tidak ada.</p> <p>j. Tidak ada.</p> <p>k. Tidak ada.</p>	<p>c. Proses pemilihan Kamad dari kalangan guru swasta juga sangat tergantung pada kebutuhan dan kondisi di setiap madrasah.</p>
--	---	--	--	---	--

			j. Tidak ada kendala yang ditemui dalam pelaksanaan Kamad k. Tidak ada .		
4.	<p>Controlling</p> <p>a. Siapa saja yang terlibat dalam pengawasan?</p> <p>b. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan madrasah dalam pemilihan kamad?</p> <p>c. Apakah pengawasan juga melibatkan pihak lain di luar madrasah?</p> <p>d. Bagaimana keterlibatan Kemenag dalam hal pengawasan?</p> <p>e. Jika pengawasan dilakukan oleh yayasan dan kemenag, apa saja uraian tugas dari keduanya?</p>	<p>a. Pengawasan melibatkan pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) yang terdiri dari berbagai unsur mulai dari ketua, sekretaris, bendahara, hingga seksi pengawas di masing-masing lembaga, RA, MI, MTs, dan MA.</p> <p>b. Peran pengawas dalam pemilihan kamad tidak terlalu terlibat secara langsung. Kewenangan penuh ada pada yayasan. Ketika yayasan sudah menunjuk satu orang calon kamad yang memenuhi kriteria, maka pengawas akan</p>	<p>a. Pengawasan melibatkan semua unsur mulai dari pengawas internal, yayasan, dan kementerian agama.</p> <p>b. Pengawas memberikan pandangan/wawasan kepada yayasan dalam perekrutan kamad.</p> <p>c. Pengawasan dilakukan oleh pokjawas dengan dibantu unsur lain seperti yayasan, kementerian agama, dan komite.</p> <p>d. Keterlibatan kementerian hanya</p>	<p>a. Pengawasan dilakukan oleh pokjawas (pengawas yang ditugaskan untuk memonitoring madrasah tersebut).</p> <p>b. Pengawas memberikan pembinaan, monitoring, dan evaluasi.</p> <p>c. Pengawasan dilakukan dengan melibatkan pihak luar seperti yayasan dan komite madrasah.</p> <p>d. Keterlibatan Kementerian Agama adalah</p>	<p>a. Kemenag melakukan pengawasan kepatuhan regulasi.</p> <p>b. Kemenag melakukan monitoring terhadap kinerja Kamad guna memastikan bahwa manajemen dan kepemimpinan madrasah berjalan dengan baik.</p> <p>c. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Kemenag memiliki mekanisme</p>

	<p>f. Adakah standar pengawasan yang disusun oleh yayasan/kemenag?</p> <p>g. Apakah PMA dapat dijadikan standar baku dalam pemilihan kamad?</p> <p>h. Bagaimana kewenangan keduanya dalam pengawasan? Bisa berjalan selaras atau tumpang tindih?</p> <p>i. Bagaimana yayasan dan kemenag dalam menyikapi kamad terpilih?</p> <p>j. Selama ini, apa saja bentuk keberhasilan dalam hal pengawasan?</p> <p>k. Apakah pengawasan yang dilakukan sudah optimal?</p> <p>l. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat</p>	<p>membuatkan surat rekomendasi.</p> <p>c. Pengawasan hanya dilakukan oleh satuan pengawas internal.</p> <p>d. Keterlibatan kementerian agama dengan pengawas hanya sebatas laporan penilaian kinerja dan pengajuan pemilihan kamad.</p> <p>e. Uraian tugas dari pengawas berupa memberikan penilaian, pembinaan, dan supervisi.</p> <p>f. Pengawas menyusun instrumen penilaian dengan merujuk pada beberapa landasan peraturan.</p> <p>g. PMA dianggap sudah memenuhi kriteria untuk dijadikan landasan pemilihan kamad.</p>	<p>sebatas persetujuan dalam penunjukkan kamad terpilih.</p> <p>e. Uraian tugas dalam hal pengawasan berupa memberikan masukan, pembinaan, dan pengarahan.</p> <p>f. Standar pengawasan lebih mengikuti pada PMA, dan keputusan dirjen pendis.</p> <p>g. PMA sangat relevan untuk dijadikan standar baku dalam pemilihan kamad.</p> <p>h. Kewenangan lebih pada pengawasan manajerial dan pengawasan akademik.</p>	<p>memberikan persetujuan dalam pemilihan kepala madrasah.</p> <p>e. Pengawasan berkaitan dengan akademik dan manajerial.</p> <p>f. Standar pengawasan merujuk pada PMA dan instrumen penilaian.</p> <p>g. PMA dianggap relevan.</p> <p>h. Kewenangan lebih pada penyusunan regulasi pengawasan.</p> <p>i. Menyiapkan pendampingan dan pembinaan yang diperlukan.</p> <p>j. Keberhasilan dalam pengawasan</p>	<p>penilaian kinerja Kamad, yang dilakukan oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas, kasi Penyelenggara n Manajemen Aparatur, dan mungkin melibatkan unsur dari kepegawaian.</p> <p>d. Laporan tahunan menjadi alat penilaian yang penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan madrasah.</p> <p>e. Hasil dari pengawasan dan laporan kinerja Kamad menjadi dasar bagi</p>
--	---	--	--	---	--

	<p>keberhasilan pengawasan yang dilakukan?</p> <p>m. Bagaimana upaya perbaikan yang dilakukan madrasah dan kemenag dalam rangka perbaikan kualitas pemilihan kamad?</p>	<p>h. Hubungan antara kementerian agama dengan pengawas dapat berjalan selaras atau tidak tumpang tindih, karena tupoksinya berbeda.</p> <p>i. Dalam menyikapi kamad terpilih, pengawas melakukan pembinaan terkait tugas dan kewajiban kamad.</p> <p>j. Keberhasilan dapat dilihat dari program kerja madrasah, seperti pergantian kurikulum, dan lain-lain.</p> <p>k. Selama ini jika madrasah mengalami kendala. Maka pengawas akan melakukan pembinaan. Kendala yang sering terjadi adalah kamad kurang tertib administrasi, kamad belum siad</p>	<p>i. Dalam menyikapi kamad terpilih, yayasan akan meminta pengawas untuk melakukan pembimbingan, pembinaan, dan monitoring.</p> <p>j. Keberhasilan dalam menyelenggarakan kegiatan yang dapat menunjang kompetensi dan kinerja kamad.</p> <p>k. Sudah optimal.</p> <p>l. Pengawas diberi kewenangan untuk menggali model, metode kepengawasan tersendiri sehingga dapat menunjang keoptimalan kinerja pengawas.</p> <p>m. Sering mengadakan kegiatan melalui</p>	<p>lebih ditunjukkan pada capaian kinerja kepala madrasah yang baik.</p> <p>k. Pengawasan sudah optimal.</p> <p>l. Faktor lebih pada pelaksanaan di lapangan baik internal maupun eksternal.</p> <p>m. Upaya perbaikan lebih kepada kegiatan-kegiatan pendampingan yang dapat menunjang kompetensi madrasah.</p>	<p>Kemenag untuk memberikan evaluasi dan rekomendasi.</p> <p>f. Kemenag biasanya melibatkan seorang pengawas pendidikan yang bertugas untuk mengawasi kinerja Kamad di madrasah.</p>
--	---	---	---	--	--

		<p>penilaian PKK, dan manajerial kamad dengan guru-guru juga kurang.</p> <p>1. Upaya untuk mengatasi kendala yakni dengan pembinaan dalam bentuk workshop, lokakarya.</p>	<p>kerja sama balai diklat, dan penguatan madrasah untuk melakukan inovasi.</p>		
--	--	---	---	--	--

1. *Manajemen Madrasah Ibtidaiyah Swasta dalam melaksanakan PMA Nomor 24 Tahun 2018*

Perencanaan pengangkatan kepala madrasah telah sesuai dengan PMA PMA nomor 24 tahun 2018 yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Terdapat 12 syarat yang menjadi indicator dalam ketentuan pemilihan kamad, dalam hal ini syarat dalam perencanaan pengangkatan Kamad telah sesuai dengan poin (a) beragama Islam, (b) memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an, (c) berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi, (d) memiliki pengalaman manajerial di Madrasah, (e) memiliki sertifikat pendidik, (f) berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat, (g) memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat, (h) memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan inpassing bagi guru bukan pegawai negeri sipil, (i) sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah, (j) tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, (K) memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir, dan (L) diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.. Ke-12 syarat tersebut telah dipenuhi oleh MI Sullam Taufiq, MI Muhammadiyah Tunjungsari dan MI Salafiyah Ngalian.

a. Perencanaan Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018

- 1) Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepegawaian Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan, prosedur perencanaan pengangkatan kepala madrasah adalah sebagai berikut.

“Berdasarkan PMA No. 24 Tahun 2018, pengangkatan kamad diserahkan ke masing-masing madrasah yang bersangkutan. Tapi, harus ada rekomendasi dulu dari kantor kemenag kabupaten/kota. Jadi, selama ini prosesnya dari yayasan dalam hal ini madrasah swasta itu mengajukan permohonan beserta lampiran berkas-berkas persyaratan sesuai PMA No. 24 Tahun 2018, kemudian dilanjutkan ke kami kemudian kami bentuk panel (panitia seleksi). Apakah persyaratan tersebut sudah sesuai dengan PMA tersebut? Kalau sudah sesuai nanti kami acc, dibuatkan rekomendasi dari panel dulu. Dari Panel masuk ke kepegawaian, baru kami buat rekomendasi tentang pengangkatan kepala madrasah tersebut”, (CLHW, 23/07/2023/SN).

Dalam wawancara ini, diungkapkan bahwa pengangkatan kepala madrasah (Kamad) pada madrasah swasta tunduk pada ketentuan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018. Proses pengangkatan kepala madrasah melibatkan beberapa tahapan yang perlu diikuti dengan cermat. Tahapan awal dimulai dengan pengajuan permohonan oleh yayasan madrasah yang harus disertai dengan berkas-berkas persyaratan sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Agama (PMA). Permohonan ini tidak hanya berdiri sendiri, melainkan juga harus mendapatkan rekomendasi dari Kantor Kementerian Agama kabupaten atau kota terlebih dahulu sebelum melangkah lebih jauh.

Setelah mendapatkan rekomendasi tersebut, proses seleksi menjadi tahapan penting dalam pengangkatan kepala madrasah. Panitia seleksi (pansel) dibentuk untuk melaksanakan tugas memeriksa secara seksama kelayakan calon Kamad. Persyaratan yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) menjadi pedoman utama dalam penilaian ini. Pansel bertugas mengumpulkan dan menganalisis data, melakukan wawancara, serta mengadakan asesmen sesuai dengan kebutuhan.

Setelah melewati tahapan seleksi yang cermat, pansel menghasilkan rekomendasi. Rekomendasi ini menjadi dasar bagi pihak yang berwenang dalam proses pengangkatan kepala madrasah. Proses administratif terkait kepegawaian dilakukan setelah rekomendasi diterima. Pengangkatan kepala madrasah menjadi langkah terakhir yang didasarkan pada hasil seleksi dan rekomendasi pansel.

Secara keseluruhan, hasil wawancara ini mengungkapkan bahwa proses pengangkatan kepala madrasah pada madrasah swasta telah mengikuti ketentuan yang diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018. Adanya prosedur yang terstruktur dan melibatkan tahapan seleksi dan validasi rekomendasi dari pihak berwenang diharapkan dapat menghasilkan kepala madrasah yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil wawancara bersama Kepala seksi Pendidikan Madrasah antara lain sebagai berikut.

“Pengangkatan kamad ada dua. Kamad dari PNS dan guru swasta. Kalau dari PNS melalui seleksi, ada tim seleksi dari sini. Kemudian kita usulkan melalui kanwil itu dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan antara lain, usia maksimal 50 tahun, golongan maksimal III/c dan sebagainya. Kalau swasta yang mengusulkan dari yayasan nanti minta rekomendasi ke kita. Cuma dari sana ya ada ketentuan. Jadi, yayasan mengusulkan ke kita. Kita menerbitkan rekomendasi itu hanya sampai kita”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Hasil wawancara dengan GN selaku Kepala Seksi Pendidikan Madrasah menunjukkan bahwa dalam proses pengangkatan kepala madrasah, terdapat dua jalur yang berbeda. Pertama, untuk kandidat dari kalangan PNS, mereka harus melalui proses seleksi yang dipimpin oleh tim seleksi lokal. Setelah lulus seleksi, usulan diajukan ke Kanwil dengan mematuhi syarat-syarat seperti usia maksimal 50 tahun dan golongan maksimal III/c. Kedua, guru swasta yang ingin menjadi kepala madrasah akan diusulkan oleh yayasan tempat mereka bekerja. Instansi yang berwenang akan meminta rekomendasi dari pihak seperti Kepala seksi Pendidikan madrasah, yang dapat memainkan peran penting dalam pertimbangan pengangkatan. Selain itu, yayasan atau instansi terkait mungkin juga memiliki persyaratan khusus yang harus dipatuhi oleh calon kepala madrasah.

SN selaku Analis Kepegawaian mengungkapkan bahwa prosedur pemilihan kepala madrasah swasta bermula dari madrasah yang mengajukan nama yang akan diusulkan sebagai kepala madrasah yang baru.

“Prosesnya langsung di masing-masing madrasah sendiri, ya. Yang masuk ke kami itu biasanya sudah langsung nama. Mungkin di sana ada pemilihan, tapi kami tidak tahu prosesnya seperti apa untuk yang di sana karena itu kan privasi madrasah itu sendiri. Setelah diterbitkan SK, biasanya dari sana menerbitkan SK dulu, biasanya sana yang menunjuk, ini orang ini yang kami tunjuk sebagai kepala madrasah. Baru dari pihak yayasan mengajukan nama beserta persyaratannya ke kami. Baru nanti kami panselkan setelah sesuai dengan PMA nomor 24 kemudian kami terbitkan rekomendasinya”, (CLHW, 23/07/2023/SN).

Dari hasil wawancara yang dijabarkan, tampak bahwa proses pengangkatan kepala madrasah (kamad) pada institusi madrasah swasta memiliki sejumlah tahapan yang dijalankan dalam kerangka regulasi PMA Nomor 24 Tahun 2018. Meskipun demikian, terdapat nuansa yang mencirikan kompleksitas proses tersebut, di mana elemen-elemen yang terlibat menampilkan keterkaitan yang bersifat hierarkis serta aspek-aspek kerahasiaan yang turut mempengaruhi transparansi dan pemahaman eksternal tentang keseluruhan proses.

Pertama, dalam dimensi institusional, proses awal pengangkatan kepala madrasah dirumuskan di dalam lingkup setiap madrasah swasta. Melalui tahap internal yang mengacu pada mekanisme privasi madrasah, calon Kamad ditunjuk oleh madrasah. Dalam tahap ini, faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan

kepala madrasah di dalam lingkungan madrasah tidak dijelaskan secara rinci, memberikan kesan bahwa prinsip kerahasiaan dihormati.

Proses selanjutnya berfokus pada peran panel yang dibentuk oleh lembaga. Panel memiliki tanggung jawab untuk memastikan kesesuaian proses pengangkatan dengan landasan regulatif Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018. Meskipun tahap pemilihan calon kepala madrasah yang berlangsung di madrasah tidak diungkapkan secara rinci, panel melaksanakan tugasnya dengan pendekatan yang mencerminkan penilaian berdasarkan ketentuan-ketentuan objektif yang telah ditetapkan dalam regulasi.

Penggunaan regulasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 sebagai pijakan bagi keputusan panel mencerminkan upaya untuk memastikan bahwa kualifikasi dan karakteristik kepala madrasah terpilih mematuhi standar yang telah diatur secara nasional. Keputusan panel yang dihasilkan berbentuk rekomendasi yang merangkum pemahaman mendalam terhadap persyaratan dan parameter yang telah ditetapkan dalam peraturan tersebut.

Hasil wawancara dengan pihak madrasah mencerminkan adanya proses pengangkatan kepala madrasah pada madrasah swasta yang melibatkan dua ranah utama: internal madrasah yang

berfokus pada pemilihan calon kepala madrasah, dan eksternal melalui keterlibatan panel yang mengoperasikan tugasnya dengan merujuk pada kerangka regulatif yang diakui secara nasional. Meskipun berbagai tahapan dan aspek-aspek dalam proses tersebut dinyatakan dalam wawancara, elemen-elemen kerahasiaan madrasah dan spesifikasinya memberikan lapisan kompleksitas yang dapat memengaruhi pemahaman luas terhadap proses pengangkatan Kamad secara keseluruhan.

Persyaratan pengangkatan kepala madrasah di Kabupaten Pekalongan mengacu pada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018.

“Persyaratan semua dari PMA. Kita mengacu pertama ke PMA-nya dulu. Kalau aturan dari madrasah biasanya mungkin privasi dari masing-masing madrasah itu sendiri” (CLHW, 23/07/2023/SN).

Proses pengangkatan kepala madrasah pada madrasah swasta mengacu pada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 sebagai pedoman utama. Persyaratan diambil dari Peraturan Menteri Agama (PMA) ini. Meskipun ada privasi dalam mekanisme pemilihan kepala madrasah di madrasah, membentuk panel untuk memastikan seleksi sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA). Panitia seleksi melakukan penilaian obyektif terhadap kelayakan calon kepala madrasah dan mengeluarkan rekomendasi berdasarkan aturan yang diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA).

Persyaratan pengangkatan kepala madrasah juga melihat rekam jejak kandidat. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala seksi Pendidikan madrasah.

“Persyaratan yang digunakan tentu saja sesuai PMA. Kalau persyaratan yang lain tentu kita melihat rekam jejak yang di atur kan tidak ada. Ketika calon pernah ada catatan tersendiri atau mungkin dia sudah pernah jangka hukuman sesuai jangka waktu, nah itu kita melihat rekam jejak”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Dalam pengangkatan Kepala Madrasah, persyaratan yang digunakan harus sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) yang berlaku. Selain itu, aspek lain yang sangat diperhatikan adalah rekam jejak calon. Jika calon Kepala Madrasah pernah memiliki catatan khusus atau mungkin pernah menjalani hukuman sesuai jangka waktu yang telah diatur dalam peraturan, maka rekam jejak tersebut akan menjadi pertimbangan penting dalam proses seleksi dan pengangkatan. Dengan demikian, pemenuhan persyaratan berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) dan evaluasi rekam jejak adalah dua faktor kunci yang diperhatikan dalam menentukan kelayakan calon untuk menduduki posisi kepala madrasah.

2) Perencanaan Pengangkatan Kepala Madrasah MI Sullam Taufiq Kajen

Perencanaan pengangkatan kepala madrasah telah sesuai dengan PMA PMA nomor 24 tahun 2018 yang ditetapkan oleh Kemenag. Terdapat 12 syarat yang menjadi indikator dalam ketentuan pemilihan kepala madrasah, dalam hal ini syarat

dalam perencanaan pengangkatan Kamad telah sesuai dengan poin (a), (b), (c), (d), (e), (f), (g), (h) (i), (j), (K), dan (L). Ke-12 syarat tersebut telah dipenuhi oleh MI Sulla Ttaufiq.

Melalui hasil penelitian yang ditemukan di lapangan, strategi yang digunakan oleh ketua yayasan dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) beragam. Diantaranya adalah keterlibatan yayasan dalam semua aspek manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan sampai pada pengendalian atau evaluasi. Selain itu pula, ditemukan ketua yayasan yang sepenuhnya memberikan wewenang kepada madrasah dalam proses pemilihan Kamad, sehingga keterlibatannya tidak berpengaruh dalam pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA). Beberapa aspek yang perlu dijabarkan dalam hasil penelitian mengenai keterlibatan ketua Yayasan dalam proses pemilihan kepala madrasah yang sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) adalah sebagai berikut.

Perencanaan dalam konteks manajemen merujuk pada proses merencanakan langkah-langkah, tujuan, dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini melibatkan identifikasi sasaran, pengembangan strategi, alokasi sumber daya, dan penentuan langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan pemilihan kepala madrasah merupakan proses penting dalam memilih

pemimpin yang tepat untuk madrasah termasuk identifikasi dan ajuan panggilan kepada individu yang memenuhi kriteria untuk mengajukan diri sebagai calon kepala madrasah.

Perencanaan pemilihan kepala madrasah melibatkan langkah-langkah yang diambil untuk menjalankan pemilihan seorang kepala madrasah yang tepat dan berkualitas. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kualifikasi, kompetensi, dan visi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan madrasah. Dalam perencanaan pemilihan Kamad, ketua Yayasan memiliki otoritas untuk menentukan kepala selanjutnya.

Beberapa hal yang difokuskan dalam perencanaan diantaranya adalah bagaimana perencanaan pemilihan kamad, prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad, persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad, persyaratan dibuat oleh madrasah atau Yayasan. Siapa saja yang terlibat dalam pemilihan kamad, apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA), dan apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA). Seperti hasil wawancara dengan ketua Yayasan MI Sullam Taufiq Kajen yang berkaitan dengan perencanaan dan prosedur pemilihan Kamad.

“Sekolah ini masih terbilang baru, jadi masih dalam proses merintis. Kebetulan saya punya teman yang sudah sesuai dengan ketentuan PMA dalam menjabat kepala sekolah. Maka saya minta untuk mutasi dan menjadi kepala di MI ini” (CLHW/C/24/8/23).

Pernyataan tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara kepada kepala MI Sullam Taufiq, bahwa kepala madrasah pertama diminta untuk mutasi dan ditawarkan untuk menjadi kepala madrasah.

“Saya menjadi kepala sekolah mulai 1 juli 2019-sekarang, sebelumnya mengajar di madrasah lain sebagai guru dan mutasi kemudian ditawarkan untuk menjadi kepala dan diberikan SK” (CLHW/SA/24/8/23).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa proses perencanaan yang dilakukan oleh MI Sullam Taufiq Kajen dalam pemilihan kamad didasarkan pada kedekatan antar personal antara ketua Yayasan dan calon kamad. Prosedur pemilihan kamad secara langsung ditunjuk oleh ketua Yayasan dengan tetap berpegang pada syarat dan ketentuan PMA. Adapun persyaratan secara administratif dan penilaian personal tetap menjadi perhatian ketua Yayasan. Misalnya dalam hal ini terdapat sertifikat pendidik atau serdik belum siap. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara kepada kepala madrasah.

“Saya sudah masuk kriteria, bahkan golongan sudah empat, beberapa yang saya ketahui syaratnya diantaranya adalah minimal pendidikan S-1, sudah memiliki sertifikat kompetensi sebagai kepala, pengalaman mengajar minimal sembilan tahun, dan

pihak Yayasan juga menekankan dalam hal personalnya (disiplin, tanggung jawab, paham, dan manajerial. Sejauh ini sudah sesuai PMA dan sudah dipenuhi. Hanya saja beberapa ada yang tidak bisa langsung persyaratannya seperti serdik harus dari balai diklat, bisa dipenuhi tetapi dalam jangka waktu berapa waktu karena diklat juga agak susah, jadi ada beberapa syarat yang dipenuhi setelah menjabat” (CLHW/SA/24/8/23).

Artinya dalam hal ini adalah, pemilihan kamad yang ditunjuk oleh ketua Yayasan tidak serta merta memilih. Tetapi tetap mengacu pada Peraturan Menteri Agama (PMA) yang berlaku. Persyaratan seperti serdik yang disampaikan oleh SA menjadi salah satu syarat mutlak yang harus dimiliki calon Kamad. Pernyataan yang disampaikan di atas, masih kurang atau belum siapnya calon kepala madrasah secara administratif. Kelengkapan administrasi justru dilengkapi setelah menjabat menjadi kepala madrasah. Hal ini disebabkan karena sulitnya berhubungan dengan balai diklat. Namun dalam hal ini tidak menjadi masalah serius untuk menjadi kepala madrasah, mengingat kekurangan dari syarat tersebut dapat diusulkan pasca menjadi kepala madrasah.

Selanjutnya berkaitan persyaratan pemilihan kamad dibuat oleh madrasah atau Yayasan. Hasil penelitian yang ditemukan bahwa persyaratan dibuat oleh Yayasan dengan tetap mengacu pada Peraturan Menteri Agama (PMA). Adapun yang terlibat dalam pemilihan kamad ialah seluruh elemen madrasah, termasuk ketua Yayasan, guru, dan

pengawas. Prosedur dalam pemilihan kepala madrasah, sejauh ini telah sesuai, baik dari kelengkapan berkas, ketentuan, maupun kecakapan personal. Kepala madrasah juga menambahkan bahwa ia telah melaksanakan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) pada periode tahunan, baik satu tahun maupun lima tahun. Berikut pernyataan oleh kepala madrasah.

“Saya melakukan PKKM secara teratur baik tahunan maupun lima tahunan, karena juga dijadwalkan dan diingatkan oleh pengawas” (CLHW/SA/24/8/23).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah melakukan kegiatan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) secara rutin dan teratur. Dengan demikian, dalam proses perencanaan pemilihan dapat disimpulkan bahwa MI Sullam Taufiq Kajen melakukan perencanaan pemilihan Kamad dengan terstruktur dan mengacu pada peraturan Peraturan Menteri Agama (PMA) dari Kemenag. Mulai dari persyaratan yang tertulis dalam Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 dalam Pasal 6 Ayat 1 mengatur tentang ketentuan Kepala Madrasah mengenai kepala madrasah mulai dari tugas, fungsi, dan tanggung jawab, (syarat menjadi kepala madrasah, kompetensi, cara dan mekanisme pengangkatan dan pemberhentian kepala madrasah), hak dan beban kerja kepala madrasah, dan penilaian kinerja serta pengembangan

keprofesian kepala madrasah. Dengan demikian hal ini terdapat adanya keselarasan dan kesesuaian antara Peraturan Menteri Agama (PMA) dengan calon Kamad dari MI Sullam Taufiq.

3) **Perencanaan Kepala MI Muhammadiyah Tunjungsari**

Perencanaan pengangkatan kepala madrasah telah sesuai dengan PMA PMA nomor 24 tahun 2018 yang ditetapkan oleh Kemenag. Terdapat 12 syarat yang menjadi indikator dalam ketentuan pemilihan kamad, dalam hal ini syarat dalam perencanaan pengangkatan Kamad telah sesuai dengan poin (a), (b), (c), (d), (e), (f), (g), (h) (i), (j), (K), dan (L). Ke-12 syarat tersebut telah dipenuhi oleh MI Muhammadiyah Tunjungsari.

Perencanaan pemilihan kepala madrasah perlu memperhatikan prinsip-prinsip demokrasi, transparansi, dan partisipasi aktif dari seluruh pihak terkait. Dengan merancang proses yang baik, madrasah dapat memilih kepala yang kompeten dan berkualitas untuk memimpin lembaga pendidikan tersebut. Melalui hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, komponen perencanaan yang ditanyakan berkaitan dengan perencanaan pemilihan kepala madrasah, prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad, persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad, persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau Yayasan. Kemudian siapa saja yang

terlibat dalam pemilihan kamad, apakah prosedur pemilihan kepala madrasah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA), persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA atau tidak. Hasil wawancara dengan kepala MI Muhammadiyah Tunjungsari sebagai berikut.

“saya sementara sebagai Plt, mulai tanggal 1 Juli, karna kemarin ada kepala sekolah yang mengundurkan diri, dan saya diminta untuk mengisi kekosongan sementara sampai nanti prosesnya selesai. Sekitar 3 bulan dan Saya ditunjuk di Dikdasmen cabang untuk diminta sebagai Plt. Kemudian Plt hanya bersifat sementara dan maksimal sampai 30 Desember” (CLHW/R/24/8/23).

Pernyataan di atas disampaikan oleh RD selaku Plt yang mengisi sementara sebagai kepala madrasah. RD menyampaikan bahwa dalam masa kepemimpinannya dimulai sejak 1 Juli sampai dengan nanti batas akhirnya adalah 30 Desember. Penunjukan Ridwan sebagai Plt oleh Dikdasmen dilakukan karena kepala madrasah yang bertugas mengundurkan diri. Hal ini karena kepala madrasah yang menjabat baru satu tahun mengundurkan diri karena sedang mengambil kuliah S2 di UIN Pekalongan. Tetapi selama masa kepemimpinan selama satu tahun berjalan, kepala sekolah rutin melakukan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh kepala madrasah yang telah mengundurkan diri.

“Saya menjabat baru satu tahun, secara administratif juga sudah lengkap, tetapi saya mengundurkan diri sebagai kepala sekolah karena sedang fokus melanjutkan studi S2 di UIN Pekalongan. Namun, selama menjabat selama satu tahun saya melakukan PKKM” (CLHW/NH/24/8/23).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa NH selaku kepala madrasah yang menjabat baru satu tahun memutuskan untuk mengundurkan diri dari jabatannya sebagai kepala madrasah, Dengan demikian, Dikdasmen menunjuk RD sebagai pengganti sementara untuk menjadi kepala madrasah di MI Muhammadiyah Tunjungsari. Data yang berkaitan dengan pengunduran diri di MI tersebut tidak hanya sekali, tetapi juga ditemukan pada tahun 2022. Kepala madrasah perempuan mengundurkan diri karena hamil dan melahirkan, sehingga pengajuan tersebut dikabulkan oleh pimpinan daerah Muhammadiyah dan tidak keberatan untuk mengabulkan permintaan dari kepala madrasah yang bersangkutan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa, kejadian pengunduran diri yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Muhammadiyah Tunjungsari bukan kali pertama. Tetapi sebelumnya telah ditemukan data yang menunjukkan adanya pengunduran diri dari kepala sebelumnya. Dengan demikian, selama dua tahun terakhir, terhitung mulai 2022-2023 terdapat dua kepala madrasah yang mengundurkan diri.

“Saya menjabat baru satu tahun, secara administratif juga sudah lengkap, tetapi saya mengundurkan diri sebagai kepala sekolah karena sedang fokus melanjutkan studi S-2 di UIN Pekalongan. Namun, selama menjabat selama satu tahun saya melakukan PKKM” (CLHW/NH/24/8/23).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa NH selaku kepala madrasah yang menjabat baru satu tahun memutuskan untuk mengundurkan diri dari jabatannya sebagai kepala sekolah. dengan demikian, Dikdasmen menunjuk RD sebagai pengganti sementara untuk menjadi kepala madrasah di MI Muhammadiyah Tunjungsari. Data yang berkaitan dengan pengunduran diri di MI tersebut tidak hanya sekali, tetapi juga ditemukan pada tahun 2022. Kepala madrasah perempuan mengundurkan diri karena hamil dan melahirkan, sehingga pengajuan tersebut dikabulkan oleh pimpinan daerah Muhammadiyah dan tidak keberatan untuk mengabulkan permintaan dari kepala madrasah yang bersangkutan.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa, kejadian pengunduran diri yang dilakukan oleh kepala madrasah di MI Muhammadiyah Tunjungsari bukan kali pertama. Tetapi sebelumnya telah ditemukan data yang menunjukkan adanya pengunduran diri dari kepala sebelumnya. Dengan demikian, selama dua tahun terakhir, terhitung mulai 2022-2023 terdapat dua kepala madrasah yang mengundurkan diri. Adapun hasil wawancara dengan Plt berkaitan dengan perencanaan pemilihan

kepala madrasah dan prosedur yang dijalankan adalah sebagai berikut.

“Dari pihak sekolah biasanya mengajukan kandidat nanti diajukan ke Dikdasmen kecamatan Siwalan, kemudian diajukan ke Dikdasmen kabupaten Pekalongan kemudian di sana nanti ada ujian atau semacam seleksi. Kemudian akan dilihat dari hasil ujian, misalnya ada tiga kandidat dengan nilai tertinggi lalu dirangking. Lalu dikembalikan ke cabang untuk dipilih menjadi kepala ya mana” (CLHW/R/24/8/23).

Pemilihan Kamad yang dilakukan oleh MI Muhammadiyah Tunjungsari lebih tersistem dan memiliki alur yang pasti. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan pernyataan informan Ridwan, selaku Plt yang menggantikan kepala madrasah. Selain itu, penjelasan lain ditambahkan oleh pihak Yayasan, yang menjabarkan mengenai prosedur pemilihan kepala madrasah.

“Pertama dari Yayasan membuka *open recruitment* atau secara internal meminta ke sekolah untuk menjangkau guru-guru dengan nilai tertentu, misalnya ada sepuluh kandidat. Nanti akan diambil tiga terbesar dari nilai tertinggi dan yang memiliki potensi untuk menjadi Kamad. Kemudian kita ajukan ke tingkat kabupaten, dari sana diberikan tes atau ujian misalnya bacaan al qurannya bagaimana, visinya bagaimana nanti dites kemudian bagaimana bila terpilih menjadi kepala sekolah kedepannya. Setelah terlihat tiga terbaik, kabupaten mengembalikan ke pihak Yayasan untuk dipilih” (CLHW/IAM/24/8/23).

Penjelasan di atas diungkapkan oleh sekretaris Yayasan MI Muhammadiyah Tunjungsari. Hasilnya menunjukkan bahwa prosedur pemilihan kepala madrasah terlebih dahulu dimulai

dari *open recruitment* di dalam madrasah tersebut. Tujuannya adalah menjaring seluruh guru yang memiliki potensi untuk memimpin sebagai kepala madrasah. Selanjutnya nama-nama yang berhasil disaring diproses ke tingkat kabupaten untuk diuji lebih dalam, baik dari segi kepribadian, kejelasan visi-misi, dan progres kedepan apabila terpilih menjadi kepala madrasah. Prosedur selanjutnya keputusan tidak ditentukan oleh Dikdasmen kabupaten, tetapi dikembalikan lagi kepada pihak madrasah untuk menentukan kepala madrasah. Penentuan Kepala madrasah diambil dari skor tertinggi dari ketiga kandidat yang lolos. Hal ini tentu dengan pertimbangan dan kelengkapan administrasi sebagai calon kepala madrasah, seperti yang diungkapkan oleh sekretaris Yayasan, dibawah ini.

“Syarat menjadi Kamad karena ini adalah Yayasan Muhammadiyah maka dia harus memiliki nomor baku Muhammadiyah, bekerja disini sudah lebih dari satu tahun dan kalau pns minimalnya sudah harus IIIc golongannya. Itu syaratnya, kalau sudah kita ajukan ke sana. Kalau kurang dari itu kami tidak bisa mengajukan. Syarat yang dibuat tersebut dibuat berdasarkan sinkronisasi antara PMA, sekolah dan Yayasan, itu yang pns. Tetapi kalau tidak pns yang menjadi Kamad maka otoritas dimiliki Yayasan karena tidak berkaitan dengan kemenag, internal saja” (CLHW/IAM/24/8/23).

Penjelasan lain juga ditambahkan oleh pihak Yayasan terkait syarat yang sesuai Peraturan Menteri Agama (PMA) apabila kamad terpilih dari golongan PNS, dan syarat lain yang dibuat apabila kamad terpilih dari golongan non-PNS. Selain

itu, pihak-pihak yang terlibat dalam proses pemilihan kepala madrasah juga disampaikan oleh Yayasan, sebagai berikut.

“Adapun SK kamad yang dari cabang, dikirim ke daerah dari Dikdasmen melalui file memberikan SK ke kamad yang terpilih. Tetapi kalau pns kami meminta surat rekomendasi dari kemenag. Yang terlibat dalam pemilihan kamad adalah Majelis Dikdasmen cabang, penyelenggara, dan majelis Dikdasmen daerah. Sekolah hanya bertugas untuk menjaring guru-guru yang potensial menjadi kamad. Selain itu, pemilihan kamad telah sesuai dengan PMA, misalnya dalam hal administratif seperti harus memiliki sertifikat kepala sekolah, memiliki kepribadian yang baik, dan memiliki kemampuan manajerial telah terpenuhi” (CLHW/IAM/24/8/23).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa kandidat-kandidat Kamad yang dicanangkan, telah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) yang ada. Pihak Yayasan juga memberikan peraturan ketat terhadap calon kepala madrasah termasuk dalam hal persyaratannya. Namun, dalam lancarnya pemilihan kamad kendala yang ditemui adalah lamanya proses atau jalannya pemilihan Kamad, sehingga pihak madrasah tidak dapat serta merta menunjuk kemudian beberapa bulan langsung jadi. Tetapi harus melalui sistem yang panjang dan prosedural.

Pada saat pemilihan kepala madrasah, di MI tersebut memberikan kepada seluruh guru sebaran surat kesanggupan untuk menjadi kepala madrasah. Yayasan tidak menunjuk salah satu, tetapi siapa yang bersedia maka ia yang akan diproses.

Perencanaan pemilihan Kamad di MI Muhammadiyah cenderung lebih sportif, artinya tidak ada pemihakan secara personal dari ketua Yayasan kepada salah satu guru untuk menjadi calon Kamad, sehingga sistem yang dilakukan lebih sistematis. Perencanaan pemilihan juga telah disesuaikan dengan Peraturan Menteri Agama (PMA).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa MI Muhammadiyah Tunjung Sari telah melakukan pemilihan Kamad sesuai dengan PMA No. 24 tahun 2018 mengenai syarat dan ketentuan yang berlaku sesuai dengan yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Secara prosedural juga dilaksanakan yang berkaitan dengan surat rekomendasi untuk memperoleh SK kepala madrasah.

4) **Perencanaan pengangkatan Kepala MI Salafiyah Ngalian**

Perencanaan pengangkatan kepala madrasah telah sesuai dengan PMA nomor 24 tahun 2018 yang ditetapkan oleh Kemenag. Terdapat 12 syarat yang menjadi indikator dalam ketentuan pemilihan kamad, dalam hal ini syarat dalam perencanaan pengangkatan Kamad telah sesuai dengan poin (a), (b), (c), (d), (e), (f), (g), (h) (i), (j), (K), dan (L). Ke-12 syarat tersebut telah dipenuhi oleh MI Salafiyah Ngalian.

Perencanaan pemilihan kepala madrasah selanjutnya adalah MI Salfiyah Ngalian. Hasil wawancara yang diperoleh berdasarkan observasi dan tanya jawab secara langsung dengan ketua Yayasan menyatakan bahwa Yayasan tidak terlibat banyak dalam proses pemilihan sampai dengan pengangkatan kepala madrasah. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan ketua Yayasan MI Salafiyah Ngalian.

“Dari pihak Yayasan biasanya diserahkan langsung kepada dewan guru, kita hanya mengawasi dan memfasilitasi. Karena yang tahu betul mengenai kualitas guru atau calon kepala sekolah atau kandidatnya adalah guru. Kalau kita kurang mengetahui kepandaian mereka, jadi kita hanya menyediakan fasilitas aja dan kita sifatnya hanya mengawal. Pemilihan juga Yayasan tidak terlalu andil, karena yang tahu betul adalah internal guru-guru disini, biasanya hanya meminta saran atau masukan” (CLHW/B/24/8/23).

Berdasarkan penjelasan di atas, pihak Yayasan dari MI salafiyah Ngalian menyatakan bahwa posisi Yayasan tidak menempati otoritas tertinggi untuk menentukan kandidat Kamad. Tetapi justru dari pihak madrasah dan guru-guru sendiri yang menentukan jalannya dalam proses pemilihan kepala madrasah. Yayasan hanya sebagai fasilitator dan pemberi saran apabila pihak madrasah memerlukan. Pemilihan kepala madrasah sepenuhnya diberikan dan diatur oleh madrasah. Termasuk dalam hal administrasi seperti standar operasional prosedur (SOP) pemilihan kepala madrasah, berkas-berkas persyaratan Kamad, dan segala hal yang berkaitan dengan

perencanaan kepala madrasah sepenuhnya di bawah otoritas madrasah, bukan Yayasan. Dengan demikian, dalam proses perencanaan ini, Yayasan tidak banyak terlibat dan mengetahui alur atau prosedur dalam pemilihan kepala madrasah Yayasan juga menambahkan bahwa pihaknya hanya sebagai pemantau jalannya pemilihan kepala madrasah. Sesuai dengan hasil pernyataannya di bawah ini.

“Yang terlibat dalam proses pemilihan adalah pengurus, Carub, dan dewan guru. Tetapi sekolah juga mengadakan rapat koordinasi Bersama Yayasan untuk pemilihan Kamad. Namun berkaitan dengan suara murni wewenang dari guru dan sekolah. Di sana kita hanya memantau. Sehingga yang terlibat dalam pemilihan Kamad murni dari sekolah selain itu tidak ada.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa keterlibatan Yayasan tidak banyak andil dalam pemilihan kepala madrasah, sehingga hasil wawancara yang didapat tidak banyak mendapatkan informasi. Otoritas tertinggi tetap berada di madrasah dan para guru, sebab bagaimanapun para guru lebih mengetahui lapangan dibanding dengan Yayasan. Dalam wawancara dengan Yayasan, ia juga menambahkan bahwa administrasi atau persyaratan pengangkatan Kamad sejauh ini telah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA). Seperti minimal lamanya mengajar, berkas-berkas atau dokumen pendukung menjadi kepala madrasah, sampai dengan pendalam secara personal atau mengetahui bahwa calon kamad memiliki

karakter yang baik. Memahami konsep manajerial untuk memimpin, dan lain-lain.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, perencanaan terkait pengangkatan kepala madrasah telah berjalan dengan baik. Perencanaan di MI Sullam Taufik dalam hal pemilihan kepala madrasah didasarkan pada kedekatan personal. Namun secara administratif yang dipilih menjadi kamad telah sesuai dengan kriteria dan syarat. Dengan demikian, MI Sullam Taufiq dalam hal perencanaan dapat dikatakan baik dan berhasil. Kedua, perencanaan yang dilakukan oleh MI Muhammadiyah Tunjungsari jauh lebih terencana baik secara syarat maupun prosedural, hal ini dibuktikan dengan perencanaan pemilihan kamad, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pada pengendalian dalam pengangkatan kepala madrasah. Kemudian, perencanaan yang dilakukan di MI Salafiyah Ngalian secara otoritas sepenuhnya diberikan kepada panitia pemilihan kamad. Yayasan tidak begitu andil dalam perencanaan pengangkatan kepala madrasah.

b. Pengorganisasian Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018

- 1) Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

Pengorganisasian dalam teori manajemen merujuk pada proses mengatur dan mengelompokkan sumber daya, tugas, dan wewenang di dalam suatu struktur yang terkoordinasi, guna mencapai tujuan organisasi dengan efisiensi dan efektivitas. Hal ini melibatkan pembagian pekerjaan, pembentukan hierarki, serta alokasi tanggung jawab dan wewenang secara sistematis untuk menciptakan keselarasan dan arah kerja yang terarah. Dalam hal pengangkatan kepala madrasah, Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan memiliki pengorganisasian. Berikut hasil wawancara dengan bagian kepegawaian terkait keterlibatan Kementerian Agama dalam pengorganisasian pengangkatan kepala madrasah khususnya swasta di Kabupaten Pekalongan.

“Kalau keterlibatan kita hanya kasih masukan harusnya yang diangkat sesuai dengan pendidikannya. Untuk pengalaman kerjanya, untuk golongannya, itu untuk PNS ya. Kalau swasta itu tergantung dari yayasan, karena kita tidak bisa menekan ini yang harus diangkat karena itu sudah ranahnya yayasan itu sendiri. Tapi, kita hanya memberi rekomendasi atas usulan dari yayasan tersebut”, (CLHW, 23/07/2023/SN).

Hasil wawancara mengarah kepada keterlibatan Kementerian Agama (Kemenag) dalam mengorganisir yayasan dalam konteks pemilihan Kepala Madrasah. Berdasarkan informasi yang disampaikan, keterlibatan Kementerian Agama tampaknya bersifat pembatasan dan penasihat.

Dalam proses pemilihan kepala madrasah, keterlibatan Kementerian Agama tampak terbatas dan memiliki peran sebagai penasihat. Ditekankan bahwa kepala madrasah yang diangkat harus sesuai dengan pendidikan, pengalaman kerja, dan golongan, terutama untuk PNS. Namun, dalam kasus madrasah swasta, keterlibatan Kemenag lebih rendah karena yayasan memiliki kewenangan penuh dalam menentukan kepala madrasah. Kementerian Agama hanya memberikan rekomendasi berdasarkan usulan dari yayasan.

Dalam konteks pemilihan kepala madrasah, Kementerian Agama memiliki peran terbatas sebagai penasihat dan pemberi rekomendasi. Kewenangan utama dalam menentukan Kamad pada madrasah swasta tetap ada pada yayasan yang mengatur madrasah tersebut.

Dalam proses pemilihan Kepala Madrasah, beberapa pihak terlibat dalam mengorganisir tugas dengan tujuan memastikan kelancaran dan transparansi. Panitia Seleksi (Pansel), yang terdiri dari anggota seperti Kasubbag Tata Usaha, Kasi Pendidikan Madrasah, Analis Kepegawaian, Pengawas Madrasah serta pelaksana Seksi Pendidikan madrasah, memainkan peran sentral dalam melakukan seleksi calon Kamad. Setelah proses seleksi selesai, rekomendasi dari pansel menjadi dasar untuk mengusulkan Kamad kepada pihak yang bertanggung jawab mengeluarkan Surat

Keputusan (SK) Kepegawaian. Meskipun SK tersebut ditandatangani oleh kepala kantor, rekomendasi dan hasil seleksi menjadi landasan untuk keputusan tersebut, memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah berlangsung dengan integritas dan transparansi yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan SN selaku analis kepegawaian di Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan.

“Yang membuat SK Kepegawaian tapi yang menandatangani tetap kepala kantor tapi harus dipanselkan dulu. Terdiri dari kepegawaian, kasubbag TU, kasi penma, sama pihak pelaksana penma. Kami panselkan dulu, hasil pansel nanti ada berita acaranya sebagai dasar untuk membuat rekomendasi baru ditandatangani oleh kantor”, (CLHW, 23/07/2023/SN).

Keterlibatan Kemenag dalam pengangkatan kamad juga disampaikan oleh GN selaku Kasi Penma.

“Kita melihat apa yang diusulkan di lampiran, terpenuhi atau tidak. Kalau kamad dari yayasan atau swasta itu berarti pilihan dari yayasan itu sendiri, berarti kita percaya. Kita komunikasi lebih lanjut jika tidak memenuhi syarat saja. Di sana kan pasti ada hasil musyawarah dari para pengurus yayasannya jadi kami anggap sana yang tahu persis”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Kemenag terlibat dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kepala Madrasah dengan cara yang berfokus pada proses verifikasi dan evaluasi usulan dari Yayasan. Dalam proses ini, Kemenag akan memeriksa lampiran-lampiran yang diajukan oleh Yayasan, yang mungkin berisi informasi tentang calon kepala madrasah yang diusulkan. Kementerian Agama kemudian akan

menilai apakah persyaratan yang ditentukan telah terpenuhi atau tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jika calon kepala madrasah berasal dari Yayasan atau guru swasta, keputusan akhir dalam pemilihan biasanya tergantung pada Yayasan itu sendiri. Kemenag akan mempercayai keputusan yang dihasilkan oleh Yayasan karena diharapkan bahwa Yayasan telah melalui proses musyawarah internal dan mempertimbangkan calon dengan baik. Namun, jika dalam penilaian Kemenag ditemukan bahwa calon kepala madrasah tidak memenuhi syarat atau ada ketidaksesuaian dengan regulasi yang berlaku, maka Kemenag akan berkomunikasi lebih lanjut dengan Yayasan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Penting untuk dicatat bahwa pengawasan Kementerian Agama dalam hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses pemilihan kepala madrasah dilakukan dengan integritas dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sambil tetap memberikan otonomi kepada Yayasan dalam memutuskan calon kepala madrasah yang dianggap paling sesuai.

GN juga menyatakan bahwa dalam hal mengorganisasi pengangkatan kepala madrasah, Kementerian Agama setempat memiliki tim.

“Terkait pemilihan kamad yang bertugas itu dari kepegawaian, kemudian dengan tim pansel setiap ada usulan

jabatan ada panitia seleksi. Panitia seleksi yang baku itu kalau terkait dengan guru itu saya terlibat penma, kemudian kepegawaian, kemudian kasubbag TU otomatis, kemudian melibatkan para KASI”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Dalam pengorganisasian tugas dalam pemilihan Kepala Madrasah, terlibat beberapa anggota yang memiliki peran yang terdefinisi dengan jelas. Proses ini diawali dengan bagian kepegawaian, yang bertanggung jawab atas administrasi dan persyaratan calon kepala madrasah. Mereka memverifikasi data dan dokumen yang diajukan oleh yayasan.

Kemudian, tim panel atau panitia seleksi dibentuk setiap kali ada usulan untuk jabatan kepala madrasah. Tim ini terdiri dari beberapa anggota yang memiliki pengetahuan dan kompetensi yang relevan untuk menilai calon kepala madrasah berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Tim panel ini berfungsi untuk memastikan bahwa calon yang terpilih memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pemilihan kepala madrasah dari guru swasta, Kepala seksi Pendidikan madrasah memainkan peran penting. Mereka terlibat dalam memberikan rekomendasi atau penilaian terhadap calon Kamad dari sektor swasta. Kasubbag Tata Usaha juga turut berperan dalam mengkoordinasikan aspek administratif yang terkait dengan pengangkatan kepala madrasah.

Selain itu, para Kasi yang bertugas juga dapat dilibatkan dalam proses pemilihan kepala madrasah terkait guru swasta. Mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang kondisi dan kebutuhan madrasah di wilayah mereka dan memberikan masukan berharga dalam penilaian calon kepala madrasah.

Dengan keterlibatan berbagai anggota ini, proses pemilihan kepala madrasah diharapkan dapat berjalan dengan transparan, objektif, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Masing-masing anggota tim memiliki peran yang khusus dalam memastikan bahwa calon kepala madrasah yang terpilih memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab jabatan tersebut.

GN juga menyatakan bahwa pembagian tugas yang diberikan kepada tiap-tiap anggota dapat berjalan dengan baik. Top of Form

“Panitia seleksi bekerja secara kolektif, utamanya nanti kalau PNS kepegawaian bagian melihat DUK (Data Urutan Kepegawaian). Kalau kita terlibatnya secara administrasi”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota panitia seleksi dapat berjalan dengan baik. Proses pemilihan kepala madrasah melibatkan kerja tim yang kolaboratif, dengan setiap anggota panitia seleksi memiliki tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan peran dan kompetensinya.

Dalam konteks ini, anggota dari bagian kepegawaian bertanggung jawab untuk melihat Data Urutan Kepegawaian (DUK) calon kepala madrasah dari kalangan PNS. Hal ini mencerminkan tugas mereka dalam memastikan bahwa calon kepala madrasah memenuhi syarat administratif dan memiliki rekam jejak yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Kepala seksi Pendidikan madrasah terlibat secara administratif dalam pemilihan kepala madrasah yang berasal dari guru swasta atau yayasan. Mereka berperan dalam memberikan rekomendasi atau penilaian terhadap calon Kamad dari sektor swasta. Peran administratif ini penting untuk memastikan proses berjalan dengan baik dan transparan.

Dengan pembagian tugas yang jelas seperti ini, setiap anggota panitia seleksi dapat fokus pada tugasnya masing-masing sehingga proses pemilihan kepala madrasah dapat berlangsung dengan lancar dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kerja tim dan kolaborasi antar anggota panitia menjadi kunci keberhasilan dalam menjalankan tugas ini.

2) MI Sullam Taufiq Kajen

Pengorganisasian adalah proses mengatur berbagai elemen dalam suatu sistem atau entitas untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini melibatkan pengelompokan tugas-tugas, tanggung jawab,

sumber daya, dan orang-orang dalam suatu struktur yang terkoordinasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang penting dalam mengelola perusahaan, organisasi, atau proyek.

Pengorganisasian dalam pemilihan kepala madrasah (sekolah Islam) adalah proses penting dalam menjalankan proses pemilihan kepemimpinan yang adil, transparan, dan efisien. Pemilihan kepala madrasah melibatkan berbagai tahapan dan langkah-langkah untuk memastikan bahwa individu yang tepat terpilih untuk memimpin madrasah dengan baik. Menetapkan prosedur dan aturan yang jelas untuk pemilihan kepala madrasah. Penentuan kriteria kelayakan calon, tahapan pemilihan, batasan waktu, dan tata cara pengajuan kandidat. Menentukan kriteria kelayakan yang harus dipenuhi oleh calon kepala madrasah. Kriteria ini dapat mencakup pendidikan, pengalaman, kompetensi, integritas, dan nilai-nilai keagamaan. Dalam proses pengorganisasian diperlukan kekompakan oleh semua pihak.

Pentingnya pengorganisasian kepala madrasah merupakan proses pengelolaan dan pengaturan berbagai aspek dalam kepemimpinan seorang kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peran kunci dalam mengelola sekolah Islam, mengambil keputusan, dan memastikan sekolah berfungsi dengan baik.

Pertanyaan seputar pengorganisasian di MI Sullam Taufiq Kajen difokuskan ke dalam beberapa hal, diantaranya adalah bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di madrasah, bentuk koordinasi yang baik, bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisir pemilihan Kamad, koordinasi antara Yayasan dan kemenag, adakah anggota lain yang berperan, dan bagaimana jalannya masing-masing anggota agar proses pengorganisasian berjalan dengan baik.

“Secara struktural ketua Yayasan tetap membawahi kepala sekolah dll, koordinasinya dengan melakukan rapat rutin secara offline, melakukan komunikasi yang baik, sehingga terbangun kedekatan dan terorganisir dengan baik” (CLHW/C/24/8/23).

Ketua Yayasan di atas menyatakan bahwa otoritas tertinggi untuk mengkoordinir bawahan seperti madrasah dan guru-guru adalah pihak Yayasan. Dalam memudahkan pengorganisasian dilakukan koordinasi yang baik antara Yayasan, kepala madrasah, dan guru-guru. Bentuknya adalah dengan melakukan rapat koordinasi melalui *offline*. Tujuannya agar terbangun kedekatan dan kerja sama yang baik.

Pengorganisasian selanjutnya berkaitan dengan keterlibatan dan koordinasi antara kemenag dan Yayasan. Kemudian keterlibatan antara kemenag dan Yayasan bentuknya adalah pengajuan surat Calon kepala madrasah dan koordinasi yang dilakukan dari pihak madrasah. Selain itu juga memberikan

surat persetujuan Kamad yang diajukan, dan beberapa surat lainnya yang berkaitan dengan administrasi madrasah. Hal ini dituturkan oleh ketua Yayasan.

“Keterlibatan dan koordinasi yang dilakukan dalam pengorganisasian antara kemenag dan yayasan bentuknya adalah meminta surat rekomendasi. Sehingga kegiatan itu sudah disebut berkaitan. Nah, kalau mengorganisasi dalam pemilihan kamad yang terlibat adalah semua guru. Semua anggota terlibat dalam pemilihan kamad, guru juga sebagai panitia. Sejauh ini untuk mengorganisir telah berjalan baik, karena di MI tersebut terbelah baru dan pemilihan Kamad baru sekali”(CLHW/C/24/8/23).

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa pengorganisasian yang meliputi koordinasi antara Yayasan dan Kementerian Agama, anggota lain yang berperan dalam pemilihan kepala madrasah, dan bagaimana jalannya masing-masing anggota agar proses pengorganisasian berjalan dengan baik. Hasil wawancara yang didapat menyatakan bahwa bentuk koordinasi antara yayasan dan Kementerian Agama adalah dengan meminta surat rekomendasi kepada Kementerian Agama dari kepala madrasah yang dipilih. Hal yang demikian adalah bentuk koordinasi dan hubungan antara yayasan dan Kementerian Agama. Adapun pengorganisasian anggota, sejauh yang disampaikan dapat berjalan dengan baik. Dengan melibatkan seluruh elemen di madrasah dalam proses lancarnya pemilihan kepala madrasah.

3) MI Muhammadiyah Tunjungsari

Pengorganisasian adalah proses mengatur berbagai elemen dalam suatu sistem atau entitas untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini melibatkan pengelompokan tugas-tugas, tanggung jawab, sumber daya, dan orang-orang dalam suatu struktur yang terkoordinasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang penting dalam mengelola perusahaan, organisasi, atau proyek.

Pengorganisasian dalam pemilihan kepala madrasah (sekolah Islam) adalah proses penting dalam menjalankan proses pemilihan kepemimpinan yang adil, transparan, dan efisien. Pemilihan kepala madrasah melibatkan berbagai tahapan dan langkah-langkah untuk memastikan bahwa individu yang tepat terpilih untuk memimpin madrasah dengan baik. Menetapkan prosedur dan aturan yang jelas untuk pemilihan kepala madrasah. Penentuan kriteria kelayakan calon, tahapan pemilihan, batasan waktu, dan tata cara pengajuan kandidat. Menentukan kriteria kelayakan yang harus dipenuhi oleh calon kepala madrasah. Kriteria ini dapat mencakup pendidikan, pengalaman, kompetensi, integritas, dan nilai-nilai keagamaan. Dalam proses pengorganisasian diperlukan kekompakan oleh semua pihak.

Pengorganisasian adalah proses merencanakan, mengelola, dan mengatur sumber daya, orang, dan kegiatan agar

dapat mencapai tujuan suatu organisasi dengan efisien dan efektif. Pengorganisasian menjadi salah satu fungsi manajemen yang penting dalam setiap jenis organisasi, termasuk perusahaan, lembaga pemerintah, organisasi nirlaba, madrasah, dan lain sebagainya. Pengorganisasian yang dilakukan oleh Yayasan MI Muhammadiyah Tunjungsari ialah melalui rapat koordinasi baik melalui WA grup maupun pertemuan intensif tiap bulan. Seperti pernyataan sekretaris Yayasan di bawah ini.

“untuk pengorganisasian biasanya dilakukan dengan dua cara, pertama melalui WA grup untuk koordinasi, kedua dengan pertemuan secara intensif. Apalagi kalau sedang ada kegiatan pemilihan kamad seperti ini, rapat bisa dilakukan setiap bulan” (CLAW/IAM/24/8/23).

Melalui pernyataan di atas, disampaikan bahwa untuk mengkoordinir semua anggota pada pemilihan kepala madrasah dengan cara koordinasi melalui WA grup maupun pertemuan secara intensif. Sejauh ini belum ada koordinasi yang dilakukan dengan pendekatan seperti melalui *outbond* bersama dengan guru-guru atau intern panitia. Selanjutnya adalah koordinasi yang dilakukan antara Yayasan dengan kemenag berupa adanya interaksi administrasi seperti permohonan surat rekomendasi untuk dibuat SK dan lain-lain. Berikut pernyataan dari pihak Yayasan.

“Koordinasi dengan kemenag yang kita lakukan adalah meminta surat rekomendasi kepada kemenag, tentunya dalam hal ini sudah diketahui oleh pengawas. Begitu diberi

SK dari kemenag, maka akan diberikan ke yang bersangkutan yaitu Kamad terpilih dan tentunya sudah diketahui oleh pengawas kemenag maupun sekolah” (CLAW/IAM/24/8/23).

Koordinasi yang dibentuk di MI Muhammadiyah Tunjungsari dengan Kementerian Agama tidak jauh berbeda dengan sekolah sebelumnya, yakni MI Sullam Taufiq Kajen. Bentuknya berupa koordinasi atau interaksi timbal balik administrasi berupa permohonan surat rekomendasi untuk calon Kamad. Sejauh hasil wawancara, ditemukan koordinasi lebih antara Yayasan dan kemenag selain hanya dengan permohonan surat rekomendasi calon Kamad, seperti hadirnya kemenag dalam acara pelantikan atau pemilihan dengan memberikan arahan maupun masukan. Pernyataan ini dikuatkan oleh hasil wawancara dengan pihak Yayasan.

“Selain keterlibatan kemenag dari surat rekomendasi, pihak kemenag juga memberikan rekomendasi surat tersebut ke pihak sekolah. Kemudian memberikan arahan kepada Yayasan, sekolah, maupun pihak kamad yang terpilih” (CLAW/IAM/24/8/23).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pihak yayasan dan Kementerian Agama memiliki keterkaitan yang kuat, dijelaskan bahwa Kementerian Agama memberikan arahan kepada pihak madrasah dengan menyertakan surat rekomendasi. Hubungan yang terjalin dengan baik membentuk kedekatan antara dua belah pihak. Dengan demikian, akan memudahkan koordinasi antara

kemenag dan Yayasan. Pengorganisasian yang ditemukan di MI Muhammadiyah Tunjungsari lebih banyak dilakukan oleh Dikdasmen cabang dan pusat, sehingga secara tupoksinya lebih terstruktur. Guru dan panitia madrasah hanya bertugas untuk menjaring guru-guru yang memiliki potensi untuk menjadi kepala madrasah. Selebihnya diserahkan dan dikoordinir pihak cabang maupun kabupaten. Namun, yang ditemukan dalam hasil wawancara, pengorganisasian yang terbentuk dalam pemilihan kepala madrasah di MI Muhammadiyah dapat berjalan dengan baik, sehingga tidak banyak menimbulkan masalah.

4) MI Salafiyah Ngalian

Pengorganisasian pemilihan kepala madrasah adalah proses penting untuk menentukan kepala madrasah yang akan memimpin lembaga Pendidikan. Pengorganisasian dalam pemilihan kepala madrasah harus dilakukan dengan transparansi, integritas, dan keadilan untuk memastikan bahwa individu yang terbaik dipilih untuk memimpin madrasah dan mendorong kemajuan pendidikan di lembaga tersebut. Pengorganisasian selanjutnya adalah MI Salafiyah Ngalian, dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh yayasan di MI tersebut tidak banyak terlibat dalam prosesnya. Data yang didapat menunjukkan bahwa otoritas memimpin dan

mengorganisir maupun melaksanakan pemilihan kepala madrasah sepenuhnya dilakukan oleh madrasah. Seperti penjelasan Yayasan di bawah ini.

“Yayasan hanya sebagai fasilitator, artinya semua kegiatan dan perencanaan kami serahkan ke pihak sekolah. Biasanya guru-guru yang mengkoordinir. Karena kebanyakan pihak Yayasan sudah pada sibuk, misalnya saya ini, untuk diwawancara saya harus izin kerja sehingga kami menyerahkan sepenuhnya kepada sekolah. Keterlibatannya biasanya diajak rapat koordinasi, dimintai arahan atau masukan” (CLHW/B/24/8/23).

Melalui pernyataan tersebut, pihak Yayasan tidak berperan banyak dalam hal pengorganisasian pemilihan kamad. Sepenuhnya diserahkan kepada pihak madrasah, panitia pelaksana, dan para guru. Kesibukan para yayasan yang menjadikan otoritas kepemimpinan dalam pemilihan kepala madrasah diserahkan kepada madrasah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa setiap lembaga, khususnya madrasah memiliki sistem yang berbeda-beda, sehingga memiliki kebijakan dalam setiap proses perencanaan dan pengorganisasian dalam pemilihan Kamad. Dengan demikian memberikan kesimpulan bahwa keterlibatan kementerian agama dan Yayasan dalam pengorganisasian pelaksanaan pemilihan kepala madrasah sepenuhnya diketahui oleh sekolah, bukan Yayasan.

Kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pemilihan kepala madrasah disampaikan oleh pihak yayasan tidak ada. Tetapi terdapat kendala lain yang ditemukan di lapangan berkaitan dengan maksimalnya pengelolaan sehingga menjadi sebuah masalah. Seperti keuangan dan sarana prasarana maupun pekerjaan guru atau staf yang tidak sesuai dengan tupoksinya. Seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara di bawah ini.

“Kita masalahnya lebih ke keuangan, seperti kebersihan, guru yang harus kerjaan TU sehingga ini mengakibatkan tumpang tindih karena berkaitan dengan anggaran. Fokus saya belum sampai ke sana, jadi ini menjadi masalah. Tetapi sejauh pemilihan Kamad, saya rasa aman saja dan berjalan lancar” (CLHW/B/24/8/23).

Berdasarkan pernyataan di atas, kendala yang ditemui tidak pada saat pengorganisasi pemilihan Kamad tetapi kendala secara keseluruhan yang terjadi dalam pengelolaan sekolah tersebut. Misalnya dalam konteks pengorganisasian masih ditemukan guru atau staf yang tidak mengerjakan sesuai dengan tupoksinya. Hal ini diakibatkan karena minimnya anggaran dari madrasah sehingga semua elemen termasuk guru dan staff harus bergotong royong untuk menyelesaikan pekerjaan.

Hasil yang ditemukan dari ketiga madrasah tersebut menjelaskan bahwa dalam pengorganisasian, ketiganya telah berjalan dengan baik. MI Sullam Taufiq mengorganisir seluruh

anggota dengan baik, peran kepala dan ketua yayasan berpengaruh dalam mengorganisasi anggotanya. Kedua, MI Muhammadiyah Tunjungsari juga melakukan pengorganisasian yang maksimal terhadap anggotanya. Selain itu, MI Salafiyah Ngalian tidak kalah baik dalam mengorganisasi, hanya saja peran Yayasan di madrasah tersebut tidak begitu andil dalam mengorganisir anggotanya. Seluruhnya diberikan kepada kepala madrasah.

c. Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018

1) Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

Pelaksanaan pengangkatan Kamad dilaksanakan oleh pihak yayasan dan juga Kemenag. Proses pelaksanaan pemilihan Kepala Madrasah (Kamad) dari kalangan guru swasta adalah sebuah langkah yang sistematis dan transparan. Proses dimulai dengan langkah pertama, yaitu pengusulan calon kepala madrasah oleh Yayasan tempat calon tersebut bekerja. Yayasan memiliki pemahaman yang mendalam tentang calon karena mereka berinteraksi dengan mereka sehari-hari dan memiliki pengetahuan yang akurat mengenai kemampuan dan pengabdian calon.

Sebagai salah satu kriteria utama dalam pemilihan kepala madrasah dari guru swasta, pengabdian calon selama minimal sembilan tahun dalam bidang pendidikan menjadi fokus utama

dalam evaluasi. Kriteria ini mencerminkan pentingnya pengalaman dan komitmen calon terhadap dunia pendidikan.

Selanjutnya, usulan calon kepala madrasah oleh Yayasan akan dievaluasi oleh Kementerian Agama (Kemenag). Kemenag akan menilai apakah calon tersebut memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan dalam regulasi yang berlaku. Jika calon memenuhi kriteria-kriteria tersebut, Kemenag akan memberikan rekomendasi resmi untuk pengangkatan calon Kamad. Rekomendasi ini menjadi persetujuan akhir dalam proses pemilihan kepala madrasah dari guru swasta, dan calon yang mendapat rekomendasi dapat diangkat sebagai kepala madrasah.

Proses ini menekankan pentingnya kolaborasi antara Yayasan, sebagai pihak yang paling mengenal calon kepala madrasah, dan Kementerian Agama, sebagai pihak yang memastikan kelayakan dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku dalam pengangkatan kepala madrasah. Dengan demikian, pelaksanaan pemilihan Kamad dari guru swasta menjadi suatu proses yang terstruktur dan sesuai dengan ketentuan yang ada.

Pemaparan tersebut selaras dengan hasil wawancara bersama kepala seksi pendidikan madrasah sebagai berikut.

“Kalau dari guru swasta itu dari yayasan langsung. Mereka mengusulkan untuk yayasannya sendiri jadi mereka yang tahu persis sehari-hari. Kemudian sana mengusulkan ke kita. Kita melihat kalau dia sudah melakukan pengabdian selama

sembilan tahun nanti kita beri rekomendasi”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Waktu pelaksanaan pemilihan kepala madrasah tidak sama di masing-masing madrasah karena dilaksanakan sesuai kebutuhan madrasah. Pemilihan Kepala Madrasah (Kamad) tidak memiliki jadwal atau periodisitas tertentu seperti proses pemilihan umum pada umumnya. Proses pengangkatan kepala madrasah biasanya dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada di setiap madrasah. Oleh karena itu, tidak ada waktu yang ditentukan secara pasti untuk pemilihan kepala madrasah.

Proses pemilihan kepala madrasah dari kalangan guru swasta juga sangat tergantung pada kebutuhan dan kondisi di setiap madrasah. Ketika madrasah merasa perlu untuk mengganti atau mengisi jabatan kepala madrasah, mereka akan mengambil langkah-langkah untuk mengusulkan dan melaksanakan pemilihan sesuai dengan prosedur yang berlaku.

Dengan demikian, pemilihan kepala madrasah dilakukan secara fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi di masing-masing madrasah, dan tidak memiliki jadwal yang tetap atau serempak. Top of Form

2) MI Sullam Taufiq Kajen

Pelaksanaan dalam manajemen merujuk pada langkah-langkah atau tindakan konkret yang diambil untuk mewujudkan

rencana atau strategi yang telah dirancang. Ini adalah salah satu tahap penting dalam proses manajemen yang melibatkan eksekusi, monitoring, dan kontrol agar tujuan organisasi atau proyek dapat tercapai. Pelaksanaan yang efektif membutuhkan pemimpin yang berkualitas, tim yang terampil, dan perencanaan yang matang.

Kepala madrasah memiliki peran yang penting dalam memastikan bahwa pendidikan di madrasah berjalan dengan baik dan sesuai dengan nilai-nilai pendidikan Islam. Pemimpin yang berperan dalam membentuk masa depan siswa dan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah harus memiliki kualifikasi pendidikan dan keterampilan kepemimpinan yang sesuai serta berkomitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam.

Pelaksanaan pemilihan kepala madrasah berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan pemilihan kamad, waktu pemilihan kepala madrasah, faktor pendukung pelaksanaan, prosedur pemilihan kepala madrasah, persyaratan kandidat Kamad yang sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau belum. Kemudian apakah Peraturan Menteri Agama (PMA), sesuai apabila dijadikan sebagai acuan dalam pengangkatan kepala madrasah. Sampai pada apakah kepala madrasah terpilih melakukan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) secara periodik sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Agama (PMA), serta kendala dan penyelesaiannya.

Hasil wawancara dengan ketua yayasan di MI Sullam Taufiq Kajen menjelaskan bahwa pelaksanaan kepala madrasah dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku. Berikut hasil wawancara dengan ketua Yayasan.

“Pelaksanaan pemilihan Kamad kami lakukan secara prosedural sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seperti yang dijelaskan di PMA. Pemilihan kamad ini dilaksanakan terhitung mulai 1 Juli 2019-sekarang, berarti sudah lima tahun menjabat. Kandidat yang dipilih juga sudah sesuai dengan kriteria, bahkan melebihi. Selain itu juga semua anggota serempak dalam pelaksanaan pemilihan Kamad” (CLHW/C/24/8/23).

Pemilihan kepala madrasah dilakukan sesuai dengan ketentuan PMA yang berlaku. Kepala MI Sullam Taufiq sudah menjabat selama lima tahun kandidat yang terpilih menurut penuturan Yayasan telah sesuai, bahkan beberapa syarat melebihi dari ketentuan yang dicanangkan oleh kemenag. Seperti kepala madrasah sendiri telah mengetahui isi dari Peraturan Menteri Agama (PMA), diantaranya adalah minimal pendidikan S-1 sedangkan kepala madrasah yang menjabat saat ini di MI Sullam Taufiq telah S-2, sudah memiliki sertifikat kompetensi sebagai kepala, dan ketentuan mengajar minimal sembilan tahun bahkan lebih. Artinya, prosedur pengangkatan kepala madrasah di MI tersebut telah memenuhi kriteria dan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA).

Selain prosedur dan pelaksanaan, pihak yayasan juga menekankan dalam kepribadian calon kepala madrasah. Seperti memiliki sikap disiplin, tanggung jawab, memiliki etika yang baik, dan paham manajerial. Hal ini disampaikan oleh Yayasan yang menyatakan bahwa calon kepala madrasah yang diajukan telah memiliki kualifikasi baik. Ketentuan yang tertera di Peraturan Menteri Agama (PMA), diantaranya adalah memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an, berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi. Memiliki pengalaman manajerial di Madrasah, memiliki sertifikat pendidik, berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat, memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Lebih dari itu, calon kepala madrasah yang ada di MI Sullam Taufiq telah memiliki golongan IV/b, golongan yang melebihi dari persyaratan yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Agama (PMA). Peraturan Menteri Agama (PMA) sendiri menuliskan syarat paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil.

Dengan demikian, calon kepala madrasah yang ada di sekolah tersebut telah sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh Peraturan Menteri Agama (PMA). Selain kesesuaian tersebut, pihak Yayasan juga menyatakan rasa setujunya apabila Peraturan Menteri Agama (PMA) dijadikan sebagai rujukan pengangkatan kepala madrasah. Seperti pernyataan ketua Yayasan di bawah ini.

“Menurut saya, apabila PMA dijadikan sebagai acuan pengangkatan Kamad, saya rasa telah sesuai. Karena itu menjadi dasar dalam pengangkatan. Kepala madrasah melakukan PKK, bahkan PKK tahunan maupun 5 tahun sekali. Karena kan juga diingatkan sama pengawas, jadi tidak pernah absen PKK. Kalau kasus yang terjadi seperti pemberhentian kepala sekolah karena masalah sejauh ini tidak ada, karena masih baru, jadi belum pernah ada. Walaupun misalnya ada, Langkah pertama dengan cara dipanggil, klarifikasi, mediasi, dan keputusan akhir. Kendala yang ditemukan juga tidak ada” (CLHW/C/24/8/23).

Tidak hanya dari yayasan, tetapi kepala Madrasah juga menyatakan hal demikian. Bahwa Peraturan Menteri Agama (PMA) yang dijadikan sebagai dasar syarat pengangkatan kepala madrasah juga disepakati. Kepala madrasah sendiri telah melakukan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) rutin satu tahunan dan lima tahunan. Pengawas selain bertugas mengawasi juga mengingatkan kamad untuk melakukan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) rutin. Dalam pelaksanaan pemilihan kamad di MI sullam Taufiq tidak ada kendala, semua berjalan dengan baik dan lancar, sehingga tidak diperlukan solusi dalam pertanyaan yang diajukan.

3) MI Muhammadiyah Tunjungsari

Fungsi pelaksanaan merupakan tindakan yang bertujuan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Dengan kata lain, fungsi manajemen pelaksanaan adalah proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide, dan gagasan yang telah disusun sebelumnya baik pada level manajerial maupun operasional dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pelaksanaan pemilihan kepala madrasah yang ada di MI Muhammadiyah Tunjungsari dilakukan secara teratur. Penyelenggaraan pemilihan kamad lebih banyak dilakukan di cabang dan pusat Muhammadiyah, sehingga sekolah hanya menerima hasil seleksi yang tepat berdasarkan nilai yang telah keluar. Berkaitan dengan pelaksanaan pemilihan kepala madrasah hasil wawancara ditemukan beberapa jawab, berikut adalah hasil yang didapat.

“Waktu pemilihan kamad dilakukan pada tahun 2020. Jadi sudah jalan tiga tahun ini, untuk faktor pendukung pelaksanaan pemilihan Kamad, kamad yang menjadi kandidat yang pertama harus bisa baca al Qur’an harus fasih, tartil, dan juga bisa menulis arab. Selain itu juga pengetahuannya bagaimana”(CLHW/IAM/24/8/23).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa waktu pemilihan kamad dilakukan pada tahun 2020 dan berjalan tiga tahun hingga sekarang. Faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad adalah calon kepala madrasah yang

telah memenuhi kriteria seperti membaca al Qur'an secara fasih dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk memimpin sehingga ini menjadi faktor pendukung dalam pemilihan Kamad. Jawab lain dari Yayasan mengenai faktor pendukung dalam memudahkan pemilihan kamad adalah banyaknya kelebihan yang telah terpenuhi dari Peraturan Menteri Agama (PMA). Pelaksanaan pemilihan kamad juga dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA). Seperti pernyataan informan di bawah ini.

“Pelaksanaan sesuai dengan PMA, golongan kamad disini juga sudah golongan III/d. saya setuju sekali apabila PMA dijadikan dasar pemilihan kamad, maksimalnya adalah 56 tahun, lima tahun dia punya kesempatan memimpin empat tahun jadi sudah pas sampai pensiun. Kamad melakukan PKKM ada satu tahun sekali. Karna kan ada monitor dan evaluasi kalo bagus bisa diteruskan kalau nggak berarti dicukupkan. Kasus atau kendala adalah adanya penggantian kepala pada saat itu ada satu, terpilih perempuan, kesehatannya menurun jadi tidak bisa melakukan tugas menjadi kepala sekolah karena merasa tidak mampu dan akhirnya mengundurkan diri dan itu kita mengajukan dalam waktu satu tahun. Selain itu tidak ada kendala lain atau kejadian lain ditemukan”(CLHW/IAM/24/8/23).

Pernyataan diatas menunjukkan bentuk persetujuan dan dukungan terhadap Kemenag mengenai Peraturan Menteri Agama (PMA) yang dijadikan sebagai dasar pengangkatan kepala madrasah. Selain itu, koordinasi antara pengawas dan kamad juga berjalan dengan baik sehingga kamad melakukan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) secara rutin. Adapun kendala yang ditemukan adalah adanya kepala madrasah yang mengundurkan

diri dengan alasan Kesehatan menurun dan tidak memungkinkan dalam memimpin. Pengajuan tersebut kemudian dikabulkan oleh pihak kemenag dan telah dibuatkan SK pengundurandiri secara terhormat. Permasalahan tersebut kemudian diadakan langkah strategis untuk mengatasi hal-hal yang demikian seperti dipanggil terlebih dahulu dan dimintai klarifikasi. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Yayasan menyikapi masalah yang ada.

“Kita panggil dulu, ada apa kalau diteruskan bagaimana, kalo tidak yakin bagaimana. Kita cari masalahnya apa oh ternyata secara Kesehatan tidak memungkinkan dan tidak ada peraturan tertulis yg menyatakan apabila kamad melanggar aturan maka akan dikenakan sanksi. Tetapi hanya dilaksanakan secara kondisional”(CLHW/IAM/24/8/23).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kamad dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan sistematis baik dari kemenag maupun dari Dikdasmen cabang dan pusat. Faktor pendukung pelaksanaan kamad berupa adanya kekompakan semua elemen yang mendukung terlaksananya pemilihan kamad. Beberapa masalah yang ditemukan seperti pengunduran kepala madrasah selama menjabat dapat diatasi dengan baik, sejauh tidak melanggar norma dan aturan yang berlaku. Dengan demikian, pelaksanaan pemilihan kamad di MI Muhammadiyah Tunjungsari dikatakan sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) yang berlaku, baik dari syarat maupun kesesuaian administrasi calon kepala madrasah.

4) MI Salafiyah Ngalian

Pelaksanaan adalah tahap atau proses dari suatu kegiatan atau rencana yang dilakukan secara konkret atau praktis. Ini adalah tahap di mana rencana atau konsep yang telah dibuat dijalankan atau dilaksanakan dalam tindakan nyata. Pelaksanaan melibatkan penerapan rencana, penggunaan sumber daya, dan melakukan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam berbagai konteks, pelaksanaan dapat merujuk pada berbagai jenis kegiatan atau proyek, termasuk pelaksanaan proyek konstruksi, pelaksanaan kebijakan pemerintah, pelaksanaan strategi bisnis, pelaksanaan penelitian, dan banyak lagi. Penting untuk mencatat bahwa pelaksanaan dapat menjadi tahap yang kritis dalam mencapai kesuksesan dalam berbagai jenis proyek atau aktivitas, karena ide dan hasil perencanaan diubah menjadi tindakan.

Hasil wawancara dengan ketua Yayasan menjelaskan bahwa pelaksanaan pemilihan kamad dilakukan bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban atau LPJ. Berikut jawaban dari informan ketua Yayasan MI Salafiyah Ngaliyan

“Biasanya diadakan langsung dengan LPJ per periode, nah disitu ada pengurus NU, komite yang hadir dan langsung pemilihan suara. Tetapi kita hanya memantau. Pemilihan per empat tahun sekali dan pasti ada pemilihan meskipun hasil evaluasi baik, tetap dilaksanakan pemilihan tidak kemudian diperpanjang, soalnya kalau diperpanjang apabila ada hal-hal yang menjadi masalah nanti takutnya kurang srek. Calon

kamad tetap beberapa ada kandidat, tidak hanya Tunggal” (CLHW/B/24/8/23).

Selain pernyataan di atas, ketua yayasan juga menyampaikan faktor pendukung terlaksananya pemilihan kamad serta penjelasan mengenai Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) yang rutin dilakukan oleh kepala madrasah.

“Faktor yang mendukung terlaksananya pemilihan adalah kepercayaan dari teman-teman dan kekompakan dari teman-teman. Prosedur pemilihan sesuai dengan PMA, syaratnya juga. PMA juga telah sesuai apabila dijadikan sebagai acuan bahkan sangat sesuai soalnya kan mungkin sudah diuji dari usia sampai dengan kriteria yang lain. PKKM jugarutin dilakukan oleh kamad, dan sejauh ini kendala yang ditemui tidak ada. Belum ada kejadian kamad mengundurkan diri atau terlibat masalah” (CLHW/B/24/8/23).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngaliyan menunjukkan adanya koordinasi dan Kerjasama yang baik antar elemen. Pelaksanaan pemilihan kamad dilakukan bersamaan dengan LPJ yang dihadiri oleh semua guru, staf, banom NU, komite, dan yayasan. Sistem yang dilaksanakan adalah demokratis, artinya apabila kepala madrasah sebelumnya terpilih lagi, maka tetap diadakan pemilihan suara. Hal ini untuk mengantisipasi apabila dilakukan perpanjangan kepemimpinan salah satu anggota ada yang tidak setuju sehingga akan menimbulkan masalah.

Selain itu, faktor terlaksananya pemilihan kamad adalah adanya kepercayaan dan Kerjasama semua elemen. Prosedur

pemilihan kamad telah sesuai, bahkan setuju apabila Peraturan Menteri Agama (PMA) dijadikan sebagai acuan dalam pemilihan kamad. Mengingat dalam hal ini tentu Peraturan Menteri Agama (PMA) telah melalui pertimbangan yang matang sebelum dijadikan sebagai dasar pengangkatan Kamad. Terakhir, kendala yang ditemukan dalam proses pemilihan kamad sejauh ini tidak ada, artinya pelaksanaan pemilihan dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ketiga madrasah yang menjadi objek penelitian dalam manajemen pengangkatan kepala madrasah telah memiliki kesesuaian dalam pengangkatan kepala madrasah. Secara prosedural, pelaksanaan pengangkatan MI Sullam Taufik telah melaksanakan dengan tertib administratif. Pihak yayasan sebagai pemangku tertinggi memiliki andil dan peran yang dapat menentukan serta melaksanakan terpilihnya kepala madrasah. MI Muhammadiyah Tunjungsari jauh lebih tertib secara administratif dan prosedur yang dijalankan. Seluruh elemen baik Yayasan, pihak Dikdasmen, dan guru terlibat aktif dalam proses pengangkatan Kamad. MI Salafiyah Ngalian memberikan hasil kurang optimalnya pihak Yayasan dalam melaksanakan tugas sebagai pemangku kebijakan tertinggi dalam pengangkatan kepala madrasah.

d. Pengendalian PMA Nomor 24 Tahun 2018

1) Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

Pengendalian dalam teori manajemen merujuk pada proses pemantauan, penilaian, dan pengaturan aktivitas organisasi untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tercapai dengan efektif dan efisien. Pengendalian dalam hal ini adalah pengawasan yang dilakukan oleh Kemenag terhadap Kamad terpilih. Berdasarkan hasil wawancara, SN sebagai kepegawaian menyatakan hal berikut.

“Kalau untuk pengawasan kamad swasta dari pengawas monitoring ke sana. Dari kamad juga membuat laporan ke penma. Biasanya bentuk laporannya dibuat satu tahun sekali. Tapi, pengawasan tetap dilakukan biasanya minimal triwulan. Tapi untuk laporan dibuat setahun sekali ya karena itu kan untuk penilaian kinerja kepala madrasah itu PKKMM namanya dan itu ada tim penilai dari kemenag terdiri dari pengawas, kasi penma, biasanya dari kepegawaian juga karena kaitannya dengan kinerja”, (CLHW, 23/07/2023/SN).

Pengawasan dalam konteks pengelolaan Kepala Madrasah (Kamad) di madrasah swasta melibatkan peran serta dari yayasan dan Kementerian Agama (Kemenag). Uraian tugas keduanya berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut. *Pertama*, yayasan melakukan pengawasan umum. Yayasan bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan umum terhadap jalannya proses pengelolaan madrasah, termasuk pemilihan Kamad. *Kedua*, yayasan melakukan monitoring kinerja Kamad. Yayasan terlibat dalam melakukan pemantauan terhadap kinerja Kamad yang telah

terpilih. Ini dapat meliputi evaluasi terhadap implementasi program-program madrasah dan pencapaian tujuan. Ketiga, yayasan membuat laporan tahunan. Yayasan membuat laporan tahunan yang mungkin penilaian kinerja Kamad, perkembangan madrasah, serta capaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Peran dan fungsi Kemenag dalam melakukan pengendalian adalah sebagai berikut. *Pertama*, Kemenag melakukan pengawasan kepatuhan regulasi. Kemenag memiliki peran dalam mengawasi bahwa pemilihan Kamad di madrasah swasta dilakukan sesuai dengan regulasi yang berlaku, seperti Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018. *Kedua*, monitoring kinerja kepala madrasah. Kementerian Agama melakukan monitoring terhadap kinerja kepala madrasah guna memastikan bahwa manajemen dan kepemimpinan madrasah berjalan dengan baik. *Ketiga*, Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Kemenag memiliki mekanisme penilaian kinerja kepala madrasah, yang dilakukan oleh tim penilai yang terdiri dari Pengawas madrasah, Kasi Pendidikan madrasah, dan melibatkan unsur dari kepegawaian. Laporan tahunan Kamad juga terkait dengan penilaian ini.

Dalam keseluruhan gambaran, yayasan dan Kementerian Agama memiliki peran dalam mengawasi, memantau, dan menilai kinerja kepala madrasah serta jalannya proses pengelolaan

madrasah. Yayasan memiliki fokus pada pengawasan umum dan evaluasi kinerja kepala madrasah, sedangkan Kementerian Agama lebih menitikberatkan pada kepatuhan regulasi dan penilaian kinerja melalui mekanisme seperti Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Laporan tahunan menjadi alat penilaian yang penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan madrasah.

Dalam hal pengendalian melalui pengawasan, terdapat standar pengawasan yang disusun oleh yayasan/kemenag dalam konteks pengelolaan Kepala Madrasah (Kamad) di madrasah swasta. Standar ini dikeluarkan oleh Kasi Pendidikan Madrasah (Penma) atau pengawas madrasah yang berperan aktif dalam menilai kinerja kepala madrasah. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan SN.

“Ada. Itu biasanya dari penmanya. Karena madrasah-madrasah swasta lininya langsung ke penma. Jadi gini, kamad kan ada yang diangkat dari PNS ada yang dari madrasah swasta maksudnya pegawai swasta. Dari kepegawaian tidak bisa mencampur urusan pegawai yang non PNS, karena tugas kepegawaian hanya dari yang PNS-PNS saja. Jadi yang langsung menilai itu dari penma dan pengawas itu yang berperan aktif dalam menilai kinerja kepala madrasah” (CLHW, 23/07/2023/SN).

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan dalam pengelolaan Peraturan Menteri Agama (PMA) antara yang diangkat dari pegawai PNS dan yang diangkat dari

pegawai non-PNS (pegawai swasta). Dalam hal ini, tugas kepegawaian yang berhubungan dengan PNS-PNS diatur oleh kepegawaian, sedangkan pengawasan dan penilaian kinerja Kamad di madrasah swasta lebih banyak dilakukan oleh pihak pendidikan madrasah dan pengawas yang berwenang.

Dengan demikian, tampak bahwa pengawasan dan penilaian kinerja Peraturan Menteri Agama (PMA) di madrasah swasta terutama dilakukan oleh pihak yang berhubungan langsung dengan kepegawaian, seperti Penma dan pengawas. Standar pengawasan dan penilaian ini mungkin dirancang untuk memastikan bahwa Kamad, terlepas dari latar belakangnya (PNS atau non-PNS), menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan dan mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Kementerian Agama memiliki peran penting dalam pengawasan terkait dengan kinerja Kepala Madrasah. Pengawasan ini bertujuan untuk memastikan bahwa Peraturan Menteri Agama (PMA) menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan GN selaku kasi Pendidikan madrasah.

“Nanti melibatkan dari pengawasnya, itu biasanya mengadakan pengawasan tentang kinerja dari kamad. Kamad juga harus membuat laporan kerja”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Kementerian Agama (Kemenag) memiliki peran penting dalam pengawasan terkait kinerja Kepala Madrasah (Kamad). Dalam konteks ini, Kemenag biasanya melibatkan seorang pengawas pendidikan yang bertugas untuk mengawasi kinerja Kamad di madrasah. Pengawas ini melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek, termasuk pelaksanaan program pendidikan, manajemen, dan administrasi madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah.

Selain itu, kepala madrasah memiliki kewajiban untuk menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara berkala kepada Kemenag. Laporan ini mencerminkan pencapaian, tantangan, dan perkembangan yang terjadi di madrasah selama kepemimpinan kepala madrasah.

Hasil dari pengawasan dan laporan kinerja kepala madrasah menjadi dasar bagi Kemenag untuk memberikan evaluasi dan rekomendasi. Rekomendasi ini dapat berupa saran perbaikan atau perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah. Dengan adanya proses pengawasan dan pelaporan ini, Kemenag memainkan peran penting dalam memastikan bahwa madrasah menjalankan tugasnya sesuai dengan standar pendidikan yang telah ditetapkan, dan bahwa Kamad menjalankan tugasnya dengan baik. Ini adalah salah satu upaya

Kementerian Agama dalam menjaga mutu dan akuntabilitas pendidikan di lingkungan madrasah.

2) Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen

Sistem pengawasan di Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq telah terlaksana dengan baik. Berbagai bentuk kegiatan mulai dari pemilihan kepala madrasah hingga pembinaan dan monitoring dilakukan secara transparan. Pendekatan yang transparan dalam berbagai bentuk kegiatan, termasuk pemilihan kepala madrasah, pembinaan, dan monitoring, merupakan prinsip yang penting dalam manajemen sekolah atau madrasah. Transparansi membantu memastikan akuntabilitas, partisipasi yang lebih besar dari semua pemangku kepentingan, dan pemantauan yang efektif terhadap kinerja madrasah.

Pada tahap perencanaan, keterlibatan pengawas dalam pemilihan kamad disampaikan melalui wawancara berikut.

“Tupoksi pengawas madrasah? memberikan pembinaan, supervisi, penilaian. Keterlibatan pengawas madrasah dalam tahap perencanaan pemilihan kamad? Pengawas madrasah tidak terlibat di dalam perencanaan. Biasanya dari pihak yayasan itu sudah menunjuk seseorang untuk dijadikan kepala yang memenuhi kriteria tentunya. Setelah menurut yayasan sudah memenuhi kriteria, kemudian meminta pengawas untuk merekomendasikan. Jadi penunjukan dilakukan oleh yayasan. Pengajuan rekomendasi dilakukan oleh pengawas. Jadi prosedur pemilihan kamad sudah dimatangkan oleh yayasan.” (CLHW/26/08/23/MS)

Pengawas madrasah memiliki beberapa peran dan tanggung jawab yang meliputi pembinaan, supervisi, penilaian. Dalam tahap pemilihan kepala madrasah, pengawas tidak terlibat di dalam tahap perencanaan. Pihak yayasan biasanya telah menunjuk satu orang kepala madrasah yang memenuhi kriteria. Pada tahap ini pengawas hanya sebatas memberikan rekomendasi. Jadi prosedur pemilihan kepala madrasah telah dimatangkan oleh pihak yayasan. Pada prinsipnya, pengawas pendidikan atau supervisor memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah adalah keputusan yang baik dan berdasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang tepat.

Namun sebenarnya, terlibatnya pengawas dapat mengurangi potensi konflik internal di dalam madrasah yang mungkin timbul jika proses seleksi kepala madrasah sepenuhnya dilakukan oleh pihak internal. Rekomendasi yang diberikan oleh pengawas harus didasarkan pada kriteria dan standar yang jelas, dan calon kepala madrasah harus memiliki kesempatan untuk memberikan tanggapan atau klarifikasi terhadap rekomendasi tersebut. Pelibatan berbagai pemangku kepentingan, seperti komite seleksi atau dewan pendidikan, dalam proses pengambilan keputusan akhir untuk memastikan bahwa rekomendasi pengawas dipertimbangkan bersama dengan faktor-faktor lain yang relevan.

Tahap selanjutnya, yakni pembinaan kamad terpilih yang dilakukan oleh pengawas. Berikut paparan yang disampaikan oleh MS.

“Kinerja pengawas setelah yayasan mengajukan ke pengawas? Diantaranya adalah melakukan pembinaan apa yang harus dilakukan kepala madrasah. Pembinaan bukan kepada kandidat tetapi yang sudah resmi dipilih. Kemudian kita rekomendasikan ke kemenag, ini yang akan diangkat sebagai kamad. Tidak ada proses pencalonan lebih dari satu. Selama ini belum pernah, yayasan hanya mengajukan satu nama kamad. Penunjukan kamad ada dasarnya atau tidak? Itu lebih cara pandang yayasan dalam menentukan kamad. Mungkin karena kinerjanya, atau yang lainnya saya tidak tahu. Pengawas tidak mengetahui kriteria kamad itu lebih pada yayasan. Kewenangan penuh ada di pihak yayasan.”
(CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa pembinaan akan dilakukan setelah kepala madrasah resmi terpilih. Pengawas membuat rekomendasi yang diajukan ke Kementerian Agama dimana proses pencalonan kepala madrasah dilakukan lebih dari satu. Dalam tahap ini, pihak pengawas juga tidak mengetahui kriteria pemilihan kepala madrasah, sebab kewenangan penuh ada pada pihak yayasan. Meski demikian, tidak semua yayasan memiliki kewenangan penuh dalam menentukan kriteria dan memilih kepala madrasah, terdapat beberapa yayasan yang juga mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak, seperti dewan guru, komite sekolah, atau komunitas setempat. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kepala madrasah yang terpilih memenuhi kriteria yang sesuai dengan kebutuhan

pendidikan madrasah dan mampu mengemban tugas kepemimpinan dengan baik.

Yayasan yang bertanggung jawab dalam menentukan kriteria pemilihan kepala madrasah biasanya memiliki peran penting dalam memastikan kepala madrasah yang terpilih memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Pada pelaksanaannya, yayasan akan membentuk sebuah komite seleksi atau panel untuk mengevaluasi calon kepala madrasah berdasarkan kriteria-kriteria ini dan memilih calon yang paling sesuai untuk posisi tersebut. Selain itu, mereka juga dapat melibatkan staf, orangtua, atau anggota komunitas dalam proses seleksi untuk mendapatkan beragam sudut pandang dan memastikan keputusan yang terbaik untuk sekolah.

Bentuk pembinaan yang dilakukan oleh pengawas setelah kamad terpilih.

“Pembinaan setelah kamad terpilih bagaimana? Bagaimana pembinaan sesuai dengan PKK. Kemudian, waktu kunjungan kemudian kami sampaikan beberapa informasi. Hasil penilaian diserahkan kepada pengawas, kepala madrasah, dievaluasi apa saja kinerja yang belum terselesaikan dalam satu tahun. Ada evaluasi yang diberikan pengawas kepada yayasan atau madrasah. berupa pengadministrasian terkait PKK yang belum bisa terpenuhi. Jadi di dalam PKK sudah menyeluruh terkait supervisi kepala madrasah, manajerial, sampai dengan kewirausahaan, dan kinerja pada tahun keempat. Kelima poin tersebut merupakan unsur yang harus dinilai dalam PKK.” (CLHW/26/08/23/MS)

Pembinaan kepala madrasah terpilih didasarkan pada kriteria Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM). Unsur-unsur yang terdapat dalam PKKM menjadi indikator dalam melakukan pembinaan terhadap kepala madrasah. Komponen tersebut meliputi supervisi madrasah, manajerial, kewirausahaan, dan prestasi kinerja pada tahun keempat. Penilaian kinerja kepala madrasah biasanya melibatkan evaluasi yang dilakukan oleh Dewan Madrasah atau komite evaluasi yang ditunjuk oleh otoritas pendidikan setempat. Hasil dari penilaian ini dapat digunakan untuk memberikan umpan balik kepada kepala madrasah dan membantu dalam perencanaan pengembangan dan perbaikan madrasah. Apabila ditemukan permasalahan yang mengganggu sistem pendidikan di madrasah, maka pengawas dan yayasan akan bekerja sama untuk menyusun strategi perbaikannya.

Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) menjadi hasil yang akan memberikan gambaran terhadap madrasah terkait kinerja kamad. MS menyampaikan bahwa proses pergantian kamad merupakan kewenangan dari yayasan.

“Ganti Kamad? Kalau di MI begitu, dia terus. Jadi tidak ada sistem ganti. Yayasan yang menentukan kamad dapat terus melanjutkan masa tugasnya atau tidak. Disesuaikan dengan evaluasi kinerja. Dulu mungkin pernah ada, kamad dia terus tidak diganti sampai usia pensiun. Ada juga kamad yang menjabat sejak madrasah berdiri hingga saat ini. Cara pengangkatan kamad baru setelah pensiun? Kriteria berdasarkan yayasan. Kemudian komunikasi dengan pengawas dan kemenag. Misalnya masa kerjanya baru

beberapa bulan atau belum lama. Jadi pemberian masukan dari pengawas maupun kemenag. Jika masa kerjanya kurang maka itu tidak bisa. Mayoritas yang menjadi kamad adalah pihak swasta. Biasanya dipimpin oleh orang luar yayasan. Melihat SDM yang memenuhi kriteria, bukan karena keluarga.” (CLHW/26/08/23/MS)

Pergantian kepala madrasah menjadi kewenangan yayasan.

Pihak yayasan memiliki kewenangan penuh untuk menentukan keberlanjutan kepemimpinan seorang kamad. Hal tersebut didasarkan pada kinerja yang telah dilakukan selama ini. Berdasarkan paparan dari MS terdapat madrasah yang tidak melakukan pergantian kamad. Alasan tidak terjadinya pergantian kamad menjadi kewenangan yayasan yang tidak dapat diuraikan. Adapun madrasah yang melakukan pergantian kamad. Indikator utama untuk memilih kamad menurut pihak yayasan adalah masa kerja. Apabila masa kerjanya kurang, maka tidak dapat dijadikan kandidat calon kepala madrasah. Umumnya yang menjadi kepala madrasah adalah orang dari luar yayasan dengan melihat kompetensi yang dimiliki.

Terkait pengawasan yang dilakukan, pengawas terdiri dari berbagai unsur.

“Struktur pengawas madrasah? Ketua pokjawas, sekretaris, staf, MI ada enam pengawas, mendapat tambahan tugas di RA juga. Pengawas melakukan monitoring terhadap kamad terpilih? Pengawas menyiapkan instrumen kamad terpilih. Apabila ada kasus hanya sebatas pembinaan. Untuk sampai tahap pemberhentian adalah wewenang yayasan.” (CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa struktur pengawas madrasah terdiri dari ketua pokjawas, sekretaris, dan staf pengawas. Struktur tersebut memiliki tingkat kompleksitas yang berbeda-beda. Selain itu, peraturan dan praktik pengawasan madrasah juga dapat berubah dari waktu ke waktu. Dalam melaksanakan monitoring, pengawas menyiapkan instrumen penilaian dan apabila ditemukan kasus, tugas pengawas hanya sebatas memberikan pembinaan. Adapun pemberhentian kepala madrasah merupakan kewenangan dari yayasan.

“Koordinasi di unsur pengawas? Koordinasi dilakukan setiap hari jumat, karena sekolah banyak yang libur. Digunakan untuk persiapan monitor, supervise, pembinaan-pembinaan dikoordinasikan bersama. Rapat koordinasi tidak ter skema, jadi rapat dilakukan seperlunya. Pengawas melibatkan pihak lain dalam melakukan controlling? Hanya pengawas internal saja. Kalau ada permasalahan pengawas melakukan komunikasi dengan komite.”
(CLHW/26/08/23/MS)

Kegiatan koordinasi menjadi bagian penting dalam sistem kepengawasan madrasah. Koordinasi biasanya dilakukan setiap hari Jumat, karena banyak madrasah yang libur. Pada kesempatan tersebut digunakan untuk persiapan monitoring, supervisi, dan pembinaan-pembinaan untuk madrasah. Selama melaksanakan pengawasan dan ditemukan permasalahan, pengawas melakukan komunikasi dengan komite. Dengan demikian, adanya kerja sama yang baik antara pengawas dan komite sekolah dapat berkontribusi pada pengembangan dan peningkatan madrasah. Kedua entitas ini

harus bekerja bersama untuk memastikan bahwa pendidikan yang diberikan di madrasah adalah berkualitas dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh otoritas pendidikan yang berlaku.

Selama pengawasan terdapat beberapa kendala yang dialami pengawas. Hal tersebut diungkapkan oleh MS sebagai berikut.

“Kendala dalam pengawasan? Tidak ada, menjalankan apa yg telah dirumuskan yayasan. Kemudian menindaklanjuti, apabila ada kekurangan, pengawas melakukan pembinaan. Kemudian permasalahan kamad yang tidak tertib administrasi, kamad belum siap di PKKMM. Kamad kurang koordinasi juga dengan guru-guru, manajerial kamad dengan guru-guru. Upaya mengatasi? Mengadakan pembinaan, kita rumuskan solusi agar tidak terjadi kembali. Mengundang kamad, guru duduk bersama melakukan pembinaan. Pembinaan lainnya berupa workshop, pelatihan. Setiap pengawas membawahi 20 madrasah dari total 127 MI (126 swasta + 1 negeri) sekabupaten. Ada 6 pengawas untuk 127 MI. Pengawasan dilakukan secara koordinasi melalui evaluasi, memonitor.” (CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kendala dalam pengawasan adalah kepala madrasah tidak menjalankan program yang dirumuskan yayasan, tidak tertib menjalankan administrasi, dan belum siap untuk mengikuti penilaian kinerja kepala madrasah (PKKM). Selain itu, kamad kurang melakukan koordinasi juga dengan guru-guru diinternal madrasah. Dalam menyikapi hal tersebut, pengawas melakukan pembinaan untuk merumuskan solusi dari berbagai permasalahan yang terjadi. Pembinaan dilakukan dengan mengadakan workshop dan pelatihan.

3) MI Muhammadiyah Tunjungsari

Manajemen pengawasan di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari memiliki kesamaan dengan Sullam Taufiq Kajen. Pengendalian yang dilakukan mencakup pengawasan dalam pemilihan kepala madrasah, pembinaan, monitoring kinerja kepala madrasah, dan evaluasi. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan diperoleh temuan sebagai berikut.

Keterlibatan pengawas dalam perencanaan pemilihan kepala madrasah dapat menjadi langkah yang penting untuk memastikan proses pemilihan kepala madrasah berjalan dengan baik dan adil. Hal tersebut diungkapkan melalui hasil wawancara berikut.

“Keterlibatan pengawas madrasah dalam perencanaan? Keterlibatan pengawas madrasah di dalam perencanaan hingga pengangkatan kamad. Sebagai pengawas diberi informasi dari kamad yang menjabat atau pengurus yayasan memberikan informasi terkait akan dilakukan pergantian kamad. Adanya koordinasi antara yayasan dan pengawas khususnya terkait persyaratan pemilihan kamad. Pengawas memberikan pedoman dengan merujuk pada PMA nomor 24 tahun 2018. Yayasan juga meminta tata cara secara administrasi. Pengawas menyampaikan bahwa madrasah yang dikelola masyarakat atau yayasan ini ketika pengangkatan kamad, dipilih melalui kewenangan yayasan, suara guru-guru, pengawas, Kemudian selanjutnya, setelah terjadi proses administrasi di tingkat yayasan, akhirnya meminta rekomendasi dari kantorkementerianagama. Dalam hal ini, kamad harus mendapatkan rekomendasi dari kakan kabupaten kemenag, sehingga mereka legal atau sah menduduki jabatan sebagai kamad. Kalau yang PNS nanti otomatis SK dari kakan kemenag, dan kakanwil. Pengawas sering dimintai terkait pandangan, wawasan, dan perekrutan

kriteria kamad. Sering dilibatkan bahkan sampai pelantikan hingga ke pengurus daerah, Muhammadiyah itu sampai ke pengurus daerah. Hasil akhir di PCM (Pengurus Cabang Muhammadiyah).” (CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diperoleh temuan bahwa pengawas diberi informasi dari kamad yang menjabat atau pengurus yayasan mengenai rencana pergantian kamad. Pengawas memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan transisi berjalan lancar dan terorganisir. Pergantian kamad adalah waktu yang krusial dalam kehidupan yayasan, dan peran pengawas sangat penting dalam menjaga stabilitas dan kelancaran proses ini. Koordinasi antara yayasan dan pengawas terkait persyaratan pemilihan Kamad adalah langkah yang penting untuk memastikan bahwa pemilihan berlangsung dengan lancar dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pengawas pemilihan harus merujuk ke Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 yang mencakup panduan dan peraturan terkait pemilihan kepala madrasah. Pengawas harus memahami dengan baik isi ke Peraturan Menteri Agama (PMA) dan memiliki tanggung jawab untuk menjelaskan kepada yayasan dan calon Kamad tentang persyaratan dan prosedur yang harus diikuti.

Yayasan berkontribusi dalam menyusun tata cara administrasi untuk pemilihan ke Peraturan Menteri Agama (PMA). Hal ini mencakup jadwal pemilihan, proses pendaftaran

calon, mekanisme pemungutan suara, dan sebagainya. Tata cara ini harus sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) yang berlaku. Setelah selesai proses administrasi dari yayasan selanjutnya melakukan pengajuan rekomendasi dari Kantor Kementerian Agama (Kemenag) untuk menetapkan Kepala Madrasah (Kamad). Dalam hal ini, kamad harus mendapatkan rekomendasi dari Kepala Kantor Kemenag Kabupaten, sehingga mereka legal atau sah menduduki jabatan sebagai kamad. Adapun keputusan akhir berada di PCM (Pengurus Cabang Muhammadiyah).

Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa yayasan memiliki kebijakan penuh dengan mempertimbangkan masukan dari pengawas.

“Pembuatan prosedur dari pengawas? Kebijakan penuh ada di yayasan, tapi dari pengawas memberi masukan berdasarkan rujukan dari PMA yang ada. Biasanya memberikan pandangan, masukan saja. Walau kewenangan penuh ada pada yayasan. Kalau yayasan biasanya ditambah dengan bukti keaktifan organisasi. Pemilihan calon kamad harus merujuk pada kriteria, hampir 90% terpenuhi. Jarang yayasan menetapkan standar dalam tanda petik “yang penting orangnya dekat dengan yayasan” kini sudah jarang terjadi. Misal di MI lain (Kedungjuran), orang yang ditunjuk untuk menjadi kamad bukan orang muhammadiyah, tapi organisasinya dari NU. Tapi karena yayasan itu netral, menunjuknya personal bukan dari organisasinya, maka beliau ditunjuk dari kamad. Yayasan mengedepankan profesional. Sejak saya jadi pengawas di sini, tahun 2017 itu sudah yayasan yang ditunjuk. padahal disini ada PNS sebanyak empat dan semuanya senior, golongannya sudah IIIc tetapi tidak ditunjuk jadi kepala. Yang kepala tadinya Bu Ana tapi sertifikasi swasta. Baru beralih ke yang PNS. Jadi

tidak mengedepankan yang negeri harus jadi kamad, tidak seperti itu. Jadi siapapun yang memenuhi kriteria, yang dianggap pintar memimpin membawa madrasah biasanya ditunjuk oleh yayasan.” (CLHW/26/08/23/MS)

Penunjukkan kepala madrasah tidak didasarkan pada faktor kekeluargaan, tapi merujuk pada kompetensi yang dimiliki. MS menyampaikan bahwa di MI Kedungjuran orang yang ditunjuk bukan dari Muhammadiyah, tapi dari NU. Hal tersebut menunjukkan yayasan netral, penunjukkan dilakukan dari segi personalnya bukan dari organisasinya. Kemudian kamad yang ditunjuk tidak selalu yang bergolongan Pegawai Negeri Sipil (PNS), tetapi swasta juga diutamakan. Intinya bagi mereka yang dianggap memenuhi kriteria, dapat memimpin dan membawa madrasah ke arah yang lebih baik biasanya akan ditunjuk oleh yayasan.

“Koordinasi yang dilakukan pengawas dalam memonitoring kinerja kamad? Sesuai dengan aturan pengawas madrasah yang ada di kemenag. Kita mengikuti peraturan PERMENPAN RB nomor 21 tahun 2010 yang mengatur tentang jabatan pengawas. Di situ sudah ada aturan kinerja untuk pengawas. Yang kedua PMA nomor 2 tahun 2012 itu lebih mengatur pada pengawas madrasah dan PAI. Maka tugas dari pengawas madrasah yang pada dasarnya adalah pengawasan manajerial dan pengawasan akademik yang terkait dengan madrasah ini berarti kita punya tugas pembimbingan, pembinaan, dan monitoring terhadap kamad mulai dari RA sampai dengan MA. Serta guru-gurunya, kita memiliki tugas pengawasan akademik, contoh konkretnya kita dulu menilai kinerja guru, sehingga kita harus membagi binaan kita sesuai dengan wilayah dan cakupannya kita laksanakan.” (CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pengawasan dilandaskan pada Permen PANRB No. 21

tahun 2010 yang mengatur tentang jabatan pengawas. Kemudian merujuk juga pada Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 2 tahun 2012 tentang pengawas madrasah dan Pendidikan Agama Islam (PAI). Tugas dari pengawas madrasah melibatkan banyak aspek, termasuk pengawasan manajerial dan pengawasan akademik. Tugas tersebut meliputi pembimbingan, pembinaan, dan monitoring terhadap kamad mulai dari Raudhatul Athfal (RA) sampai dengan Madrasah Aliyah (MA). Pengawasan manajerial terdiri dari kegiatan memberikan panduan dan arahan kepada pengelola madrasah tentang manajemen administratif, keuangan, dan sumber daya manusia, membantu dalam pengembangan perencanaan strategis, program-program madrasah, serta perbaikan proses manajemen secara keseluruhan, melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan, prosedur, dan peraturan yang berkaitan dengan manajemen madrasah.

Kemudian pengawasan akademik berkaitan dengan tugas memberikan bimbingan kepada guru-guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses pembelajaran, membantu dalam pengembangan kurikulum madrasah agar sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku, melakukan pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran, evaluasi hasil belajar siswa, dan penerapan metode pembelajaran yang efektif.

Pengawas madrasah memiliki peran penting dalam memastikan bahwa madrasah menjalankan tugasnya dengan baik, baik dalam hal manajemen maupun pendidikan. Mereka juga berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan Islam dari RA hingga MA melalui pembimbingan, pembinaan, dan monitoring yang berkelanjutan.

Setiap minggu dalam satu bulan, pengawas selalu melakukan koordinasi.

“Bagaimana koordinasi antara pengawas? Kalau di Kabupaten Pekalongan sudah diberi bimbingan itu harus update pengetahuan atau koordinasi dilakukan setiap Jumat. Sebagai ketua pokjawas madrasah, tugas-tugas itu kita jabarkan setiap bulan sesuai dengan tugasnya mulai dari pembinaan, pemantauan 8 standar, penilaian kinerja guru, PKKM bagi kepala, bimbingan profesionalisme, bimbingan terhadap KKG & MGMP dilaksanakan berdasarkan instrumen dan tugas yang ada, sehingga dapat menjadi laporan yang setiap tahunnya kita laporkan pada kakan kemenag untuk mendapatkan pengesahan.”
(CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa koordinasi antar pengawas di Kabupaten Pekalongan dilaksanakan setiap hari Jumat. MS sebagai ketua pokjawas menguraikan tugas yang meliputi pembinaan, pemantauan delapan standar, penilaian kinerja guru, Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM), bimbingan profesionalisme, bimbingan terhadap Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) berdasarkan instrumen yang telah ditetapkan. KKG dan MGMP adalah forum

tempat guru-guru berkumpul untuk berbagi pengalaman, pengetahuan, dan sumber daya terkait pengajaran dan pembelajaran. Bimbingan terhadap KKG dan MGMP dapat mencakup dukungan dalam perencanaan kurikulum, pengembangan materi pelajaran, dan pertukaran ide untuk meningkatkan kualitas pengajaran.

Semua konsep ini memiliki peran penting dalam pengembangan pendidikan yang berkualitas dan peningkatan kinerja guru. Dengan mengimplementasikan praktik-praktik dengan baik, sekolah dan sistem pendidikan dapat berusaha mencapai hasil pendidikan yang lebih baik bagi siswa mereka.

Terkait pelaksanaan pemilihan kepala madrasah diungkapkan MS sebagai berikut.

“Pelaksanaan pemilihan kamad dilaksanakan berapa kali? Rata-rata kalau yang di yayasan bahwa setiap empat tahun ditinjau perlu dipilih lagi atau tidak. Tapi kalau kepalanya sebelum empat tahun ada permasalahan, maka perlu dipertimbangkan ulang. Aturan menjabat itu dua periode. Yayasan juga menerapkan demikian. Tapi tidak semua yayasan, ada 4 tahun ditinjau kembali. Ada juga yang ditunjuk terus, figure tersebut mungkin dibutuhkan yayasan untuk mengembangkan madrasah yang besar. Periode nya sudah sampai dua kali lebih. Ada yayasan yang kamadnya hanya itu saja, tidak ganti baik yang berstatus swasta maupun PNS. Kalau di MIM Tunjungsari sudah menerapkan PMA, dan rata-rata ada pergantian” (CLHW/26/08/23/MS).

Pemilihan kepala madrasah di masing-masing yayasan umumnya dilakukan setiap empat tahun sekali. Kinerja kepala madrasah yang menjabat perlu ditinjau ulang untuk

menentukan layak dan tidaknya untuk menjabat kembali. Namun, apabila terdapat kepala madrasah yang bermasalah sebelum masa tugas selesai, maka tidak berkesempatan untuk dipilih kembali. Kepala madrasah dapat menjabat sebanyak dua kali periode. Di sisi lain, terdapat madrasah yang menunjuk figure tersebut terus menerus karena dianggap layak dan mumpuni untuk mengembangkan madrasah, periodenya dapat dua kali lebih. Ada pula madrasah yang tidak pernah ganti kamad baik yang berstatus sebagai PNS maupun swasta. Sementara di MI Muhammadiyah Tunjungsari telah melakukan pergantian kamad dan disesuaikan dengan PMA yang berlaku. Disampaikan oleh MS bahwa Peraturan Menteri Agama (PMA) sudah sesuai untuk dijadikan standar pemilihan kepala madrasah.

“Apakah PMA sesuai untuk dijadikan sebagai kriteria pengangkatan kamad? Saya kira PMA ini dari pasal hingga ayat-ayatnya sudah memenuhi untuk pengaturan pengangkatan kamad. Karena ini regulasinya juga hampir sama dengan Kemendikbud, jadi bisa sinkron. Pengaturan pendidikan, kamad, hingga guru-guru sudah sinkron dari butir-butir ayatnya.” (CLHW/26/08/23/MS).

Penentuan standar pemilihan kepala madrasah adalah hal yang penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan Islam. PMA (Peraturan Menteri Agama) adalah salah satu aspek penting dalam menilai kualifikasi seorang kepala madrasah. Menurut MS, PMA No. 24 tahun 2018

sudah sesuai untuk dijadikan sebagai standar pemilihan kepala madrasah. Sebab, regulasi di dalamnya hampir sama dengan Kemendikbud sehingga bisa selaras. Pengaturan pendidikan, pemilihan kepala madrasah, hingga regulasi terkait kinerja guru telah selaras dilihat dari butir-butir ayatnya.

Standar pengawasan yang dilakukan merujuk pada ke Peraturan Menteri Agama (PMA) dan keputusan Dirjen Pendis.

“Standar pengawasan yang disusun oleh pengawas? Pengawas lebih mengikuti PMA, keputusan dirjen pendis, kalau itu ada aturan-aturan yang pokok. Maka kita tindaklanjuti langsung. Kalau yang belum ada, seperti instrumen untuk monitoring, evaluasi maka itu akan disusun oleh pokjawas. Misal materi ini kita binakan, tapi belum ada petunjuknya. Maka kita membuat inovasi sendiri, membuat kreativitas. Kalau saya mematenkan pada aturan baku, maka guru-guru saya tidak kreatif dan inovatif. Maka kami mencoba keluar dari aturan baku. Jadi biar tidak terpaku.” (CLHW/26/08/23/MS).

Berdasarkan penjelasan MS, pengawasan dilakukan dengan mengikuti ke Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 tahun 2018 dan keputusan Dirjen Pendis. Keduanya menjadi dua sumber acuan dalam pengawasan madrasah. Selain itu, pengawas juga menyusun instrumen untuk evaluasi dan monitoring. Apabila terdapat materi pengawasan yang belum ada petunjuknya, maka pengawas akan menyusun kelengkapannya. MS juga menyampaikan bahwa tidak terlalu terpaku pada aturan baku, sebab dapat membuat guru tidak kreatif dan inovatif. Keluar dari aturan baku bukan berarti mengabaikan

norma-norma pendidikan atau menciptakan kekacauan. Sebaliknya, hal ini adalah upaya untuk menciptakan lingkungan belajar yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan siswa dan guru.

Pada tahap evaluasi, pengawas tidak hanya memonitoring kinerja kepala madrasah, melainkan juga guru-gurunya.

“Evaluasi madrasah yg dilakukan pengawas kaitanya PKKM? Pengawas memiliki tugas, evaluasi guru itu masuk pengawasan akademik. Jadi sebetulnya pengawas menilai kinerja guru dalam pembelajaran, dan dilakukan sesuai kemampuan pengawas dan ketersediaan waktunya. Sehingga nanti melahirkan PKG baik untuk kenaikan pangkat atau apa. Hal itu merupakan penilaian pengawas. Kemudian belum lama ini, penilaian kinerja guru sekarang yang menilai kamad. Tapi, pengawas memverifikasi hasil penilaian kepada guru. Penilaian kamad memang pengawas melalui PKKM.” (CLHW/26/08/23/MS).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pengawas juga melakukan pengawasan akademik terhadap kinerja guru. Pengawas menilai kinerja guru dalam pembelajaran. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa guru-guru di madrasah memberikan pengajaran yang berkualitas dan sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku. Hal tersebut dilakukan sesuai kemampuan pengawas dan ketersediaan waktu. Namun saat ini, penilaian kinerja guru dilakukan oleh kepala madrasah. Penilaian kinerja guru oleh kepala madrasah adalah salah satu bagian penting dari

manajemen sekolah. Proses ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana guru telah memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam mengajar dan berkontribusi pada kemajuan pendidikan di madrasah. Hasil akhir penilaian dari kepala madrasah kemudian diverifikasi oleh pengawas. Adapun kepala madrasah dinilai pengawas melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM).

Apabila nilai PKKM rendah, maka pengawas akan memberitahukan kepada pihak yayasan untuk menentukan kedudukan kepala madrasah.

“Cara mengatasi jika nilai PKKM rendah? Jadi sebetulnya PKKM itu orientasinya, 1) kepada pribadi sebagai bukti kinerja kamad, 2) bagi PNS sebagai dasar kelayakan penerimaan tunjangan atau sertifikasi bagi PNS, 3) sebagai laporan pada pihak pengurus madrasah atau yayasan untuk mengetahui kinerja kamad (ini untuk yang tahunan), kalau yang empat tahun yang menilai PKKM banyak mulai dari kasi madrasah, pengawas, penilai dua orang, guru, tendik, komite, yayasan. Semuanya terlibat, jadi semua tahu sampai prestasi kinerja kamad nya seperti apa. Misal nanti hasil PKKM buruk, maka pengawas akan memberitahukan kepada pihak yayasan. Silahkan dapat dijadikan sebagai dasar penentuan posisi kamad saat ini.”
(CLHW/26/08/23/MS)

Penilaian Kinerja Kepala Madrasah atau yang sering disebut dengan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) memiliki beberapa orientasi, yakni sebagai bukti kinerja kepala madrasah, dasar kelayakan penerimaan tunjangan bagi PNS, bukti laporan kepada pihak pengurus madrasah atau yayasan untuk mengetahui kinerja kepala madrasah yang dilakukan setiap tahun. Adapun penilaian empat tahunan/PKKM dinilai

oleh banyak komponen mulai dari kasi madrasah, pengawas, penilai dua orang, guru, tendik, komite, dan yayasan. Semuanya terlibat, sehingga menunjukkan bukti transparansi dalam penilaian tersebut. Apabila penilaian PKKMM diperoleh hasil yang buruk, maka pengawas akan memberitahukan kepada pihak yayasan sebagai dasar penentuan kedudukan kepala madrasah.

“Pembinaan dari pengawas berupa workshop untuk kamad? Karena jangkauannya jauh, dan banyaknya madrasah yang dibina. Kalau pembinaan yang paling efektif itu melalui KKG (Kelompok Kerja Guru), tingkat kecamatan. Sehingga banyak guru di situ yang dibina sifatnya penguatan atau penyampaian informasi baru. Yang kedua, ada pembinaan khusus di madrasah tersebut atau biasa disebut dengan istilah IHT (In House Training), itu cukup satu madrasah. Ketiga, selaku pokjawas biar madrasah memiliki persepsi yang sama terkait kebijakan atasan, terkadang kami adakan kerja sama dengan KKG KKMI dalam bentuk workshop, lokakarya, maupun pertemuan ilmiah yang terkadang banyak pesertanya. Ketika kami memberikan pembinaan awal terkait PKKMM dilakukan secara serempak. Mengadakan acara di hotel, kemudian pembiayaan kita peroleh dari guru-guru. Kalau guru itu berasal dari PKB, maka guru dapat mengambil dana dari sekolah dengan catatan sekolah itu mampu. Misal, kamad diundang untuk dibina. Kemudian madrasah dapat memberikan pendanaan untuk kamad mengikuti kegiatan tersebut.” (CLHW/26/08/23/MS)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pembinaan pengawas untuk kepala madrasah berupa workshop. Menurut MS, pembinaan yang paling efektif adalah melalui KKG (Kelompok Kerja Guru) per kecamatan, kegiatannya berupa penguatan atau penyampaian informasi baru. Kemudian, adanya pembinaan khusus di madrasah atau

biasa disebut dengan istilah IHT (In House Training). Selanjutnya, pengawas juga memiliki program lokakarya, workshop, maupun pertemuan ilmiah lainnya untuk memberikan persepsi yang sama dari kebijakan yang berlaku. Keseluruhan pendanaan dari kegiatan tersebut dibebankan kepada peserta baik guru maupun kepala madrasah.

Peran pengawas di Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah telah maksimal. Hal tersebut disampaikan melalui hasil wawancara berikut.

“Pengawasan sudah optimal? Peran pengawas sudah maksimal. Membawahi banyak MI, apakah sudah optimal? Pengawas diberi kewenangan untuk menggali model, metode kepengawasan tersendiri. Menilai kinerja guru sudah kamad, atau guru senior untuk menilai kinerja guru lainnya. Maka pengawas tinggal menilai kamad maka tidak akan repot. Ditambah dengan teknologi digital, lebih memudahkan pengawasan.” (CLHW/26/08/23/MS)

Pengawasan di MIS dikatakan optimal, sebab pengawas diberi kewenangan untuk menggali model, metode kepengawasan tersendiri. Penggalan model atau metode pengawasan harus dilakukan dengan cermat dan bertanggung jawab. Hal ini membantu memastikan bahwa prosesnya adil, transparan, dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan tanpa melanggar hak atau privasi pihak-pihak yang terlibat. Di sisi lain, penilaian guru sudah dilakukan oleh kepala madrasah, sehingga pengawas hanya menilai kepala madrasah. Ditambah dengan kecanggihan teknologi digital yang semakin membuat

semuanya mudah. Dengan kerja sama yang baik antara pengawas, kepala madrasah, dan staf pendidikan madrasah dapat terus meningkatkan mutu pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Dalam meningkatkan kualitas pemilihan kepala madrasah, pengawas memiliki strategi dan beberapa upaya. Hal tersebut dijelaskan melalui wawancara berikut.

“Upaya perbaikan kualitas pemilihan dan kinerja kamad? Gerakan saya didukung oleh kakankemenag, kasi, kamad, dimulai dari merawat ekstrakurikuler pramuka, sering mengadakan pertemuan kamad yang sering dinamakan diseminasi PKB merujuk pada penguatan kompetensi kamad untuk menilai guru PKG. Melalui kerja sama dengan balai diklat, dalam rangka peningkatan kamad, penguatan madrasah dapat melakukan inovasi. Kami juga sudah melakukan pembinaan penyusunan KOM (Kurikulum Operasional Madrasah) yang itu merupakan pelaksanaan dari IKM (Implementasi Kurikulum Merdeka). Agar kamad tahu penyusunan kurikulum, karena itu sebagai pedoman.”
(CLHW/26/08/23/MS)

Upaya yang dilakukan pengawas dalam menjaga kualitas pemilihan kamad adalah dengan melakukan pertemuan yang sering dinamakan PKB (Penguatan Kompetensi Berkelanjutan Kepala Madrasah). Penguatan kompetensi kepala madrasah adalah suatu langkah penting dalam meningkatkan kualitas manajemen dan kepemimpinan di lembaga pendidikan. Kepala madrasah memiliki peran kunci dalam memastikan efektivitas pendidikan di madrasah. Hal tersebut dilakukan dengan melakukan kerja sama dengan balai diklat. Selain itu,

pengawas juga melakukan pembinaan penyusunan KOM (Kurikulum Operasional Madrasah) sebagai bentuk pelaksanaan dari IKM (Implementasi Kurikulum Merdeka). Hal tersebut bertujuan agar kepala madrasah mengetahui penyusunan kurikulum. Dengan kompetensi yang kuat, kepala madrasah dapat lebih efektif dalam memimpin dan mengelola madrasah mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada prestasi siswa dan keberhasilan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

4) MI Salafiyah Ngalian

Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian merupakan madrasah yang tidak dapat melepaskan diri dari kepengawasan. Keterlibatan pengawas dalam sistem madrasah meliputi pembinaan, pemantauan, dan evaluasi. Komponen tersebut menjadi aspek penting yang memandu madrasah dalam menciptakan sistem pendidikan yang berkualitas. Keterlibatan pengawas dalam perencanaan pemilihan kepala madrasah dapat menjadi langkah yang penting untuk memastikan proses pemilihan kepala madrasah berjalan dengan baik dan adil. Hal tersebut diungkapkan melalui hasil wawancara berikut.

“Tugas kami menjaga dan membina guru agar tetap profesional dalam menjalankan tugasnya, melakukan supervisi terhadap kinerja kepala sekolah, guru, staf sekolah, dan madrasah secara keseluruhan. Sifatnya

hanya memberikan informasi kepada madrasah yang di negeri dan swasta bahwa pemilihan kamad itu memang berbeda apabila merujuk pada PMA. Jadi terlibatnya tidak secara langsung, tetapi lebih kepada pembinaan. Dari pihak madrasah mengajukan permohonan pergantian kamad, untuk yang negeri prosedurnya seperti apa, begitu pula dengan yang di swasta seperti apa. Terkait prosedur pemilihan kamad, pengawas tidak terlibat secara langsung. Perumusan prosedur dilakukan oleh yayasan, peran pengawas hanya sebatas memberikan saran. Kompetensi kepala madrasah seperti leader, motivasi, pedagogik juga menjadi pertimbangan.” (CLHW/26/08/23/SB)

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengawas madrasah memiliki peran penting dalam perencanaan hingga pengangkatan kepala madrasah. Peran pengawas madrasah meliputi 1) menjaga dan membina guru agar tetap profesional dalam menjalankan tugasnya, 2) melakukan supervisi terhadap kinerja kepala madrasah, guru, staf madrasah, dan madrasah secara keseluruhan, 3) membantu kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan, dan evaluasi, 4) memberikan masukan kepada kepala madrasah dalam pengambilan keputusan terkait pengangkatan kepala madrasah.

Dalam pengangkatan kepala madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data untuk memproyeksikan kebutuhan pengangkatan kepala madrasah. Selain itu, kepala madrasah juga memiliki tugas dalam pengawasan terhadap kinerja guru, yang meliputi beberapa hal

yang harus diperhatikan, seperti kepatuhan guru terhadap kurikulum dan program kerja. kualitas pembelajaran yang disampaikan oleh guru, kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini, pengawas madrasah dapat membantu kepala madrasah dalam melakukan supervisi terhadap kinerja guru.

Pada tahap ini, pengawas tidak terlibat secara langsung sebab kewenangan penuh dalam menentukan prosedur pemilihan kepala madrasah berada di tangan yayasan. Pengawas hanya akan memberikan pendampingan berupa ketentuan yang harus diperhatikan seperti Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang kepala madrasah. Selain itu, pengawas juga memberikan saran atau masukan dari rumusan-rumusan yang disusun oleh yayasan dalam pemilihan kepala madrasah. Dengan demikian, peran pengawas dalam tahap perencanaan hanya sebatas memonitoring kinerja yang dilakukan oleh pihak yayasan. Apabila ketentuan yang dirumuskan menyimpang dari aturan, maka tugas pengawas adalah memberikan pengarahan dan pendampingan. Tujuannya agar pemilihan kepala madrasah dilaksanakan secara transparan, langsung, umum, bersih, jujur, dan adil.

Pengawasan yang dilakukan secara tidak langsung menjadi metode yang efektif. Hal tersebut disampaikan oleh narasumber sebagai berikut.

“Rambu-rambu pemilihan sudah diberikan. Kami justru khawatir jika nanti terlibat langsung malah jadi mendominasi. Sehingga dengan pengawasan secara tidak langsung ini mereka memiliki keleluasaan untuk memilih siapa yang akan dijadikan kandidat kamad. Kebebasan diberikan kepada madrasah dengan merujuk pada ketentuan yang telah ditetapkan.” (CLHW/26/08/23/SB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan adalah secara tidak langsung dengan memberikan rambu-rambu di awal. Pengawasan ini mengacu pada metode pemantauan yang diterapkan di lingkungan madrasah, yang biasanya digunakan untuk memantau kinerja guru, dan manajemen madrasah tanpa campur tangan langsung atau partisipasi fisik. Pengawasan semacam ini dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan, memastikan kepatuhan terhadap pedoman dan regulasi, serta memantau perkembangan siswa. Pengawasan ini dianggap efektif, sebab jika keterlibatan pengawas dilakukan secara langsung, maka yang ditakutkan adalah akan mendominasi. Jadi pengawas berupaya untuk memberikan keleluasaan kepada yayasan untuk memilih siapa pun yang akan dijadikan sebagai kandidat kepala madrasah. Namun tentunya tetap merujuk pada beberapa aturan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.

Pengawasan tidak langsung di madrasah adalah salah satu aspek penting dalam menjaga mutu pendidikan, etika, dan kepatuhan terhadap aturan. Penting untuk memastikan bahwa pengawasan ini dilakukan secara adil, profesional, dan sesuai dengan nilai-nilai pendidikan yang diinginkan oleh madrasah.

Dalam pelaksanaannya, prosedur pemilihan kepala madrasah telah disesuaikan dengan Peraturan Menteri Agama (PMA).

Prosedur pemilihan sesuai PMA? Sudah, disosialisasikan ke madrasah terkait PMA untuk pengangkatan kamad. Koordinasi pengawas? Pokjawas ada rapat tahunan, semester, bulanan, dan refresh. Mereka diberikan refreshment, setiap tahun ajaran ada perubahan yang sifatnya berkaitan dengan pemilihan kamad. Kemudian dibahas melalui agenda rapat tersebut. (CLHW/27/08/23/SB)

Merujuk pada paparan di lapangan bahwa prosedur pemilihan kepala madrasah telah berpedoman pada PMA No. 24 Tahun 2018 yang merupakan perubahan dari PMA No. 58 Tahun 2017. Hal ini dibuktikan dengan telah dilakukannya sosialisasi terhadap peraturan tersebut. Sosialisasi Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 adalah proses penting yang harus dilakukan untuk menginformasikan dan mempersiapkan semua pihak yang terlibat dalam pemilihan kepala madrasah, baik itu para pemilih, calon kepala madrasah, maupun staf

administrasi madrasah. Sosialisasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah berjalan dengan transparan, demokratis, dan adil. Sosialisasi ini dilakukan dengan memberikan informasi terkait rencana pemilihan kepala madrasah, menyediakan informasi terkait tata cara, syarat calon kepala madrasah. Kemudian menjelaskan tahapan pemilihan kepala madrasah sampai dengan pengumuman hasil kepala madrasah terpilih. Sosialisasi Peraturan Menteri Agama (PMA) yang baik dan tepat sasaran akan membantu memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah berlangsung dengan transparan, adil, dan demokratis, serta akan meningkatkan partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat dalam proses ini.

Dalam melaksanakan tugas ini satuan kinerja pengawas yang bernama Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) perlu melakukan koordinasi. Tujuan dilakukannya koordinasi adalah untuk menentukan pembagian tugas yang mampu mendukung keberhasilan pengawasan. Koordinasi antar pengawas madrasah menjadi aspek krusial dalam memastikan efektivitas pengawasan dan pengelolaan pendidikan di madrasah. Pengawas madrasah biasanya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa madrasah mematuhi standar pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah dan memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dalam pendidikan. Koordinasi yang

dilakukan pengawas biasanya dilakukan dalam bentuk rapat tahunan, semester, bulanan, dan program penyegaran (*refreshment course*). Anggota pengawas diberikan *refreshment* untuk membangkitkan semangat dan motivasi kerja dalam hal pengawasan. Selain itu, pengawas juga melakukan komunikasi rutin melalui grup Whatsapp, dan grup diskusi online lainnya yang memfasilitasi komunikasi sehari-hari. Koordinasi antar pengawas madrasah adalah kunci untuk mencapai pengawasan pendidikan yang efektif dan untuk memastikan bahwa madrasah memberikan pendidikan berkualitas kepada siswa. Melalui komunikasi dan kerja sama yang baik, pengawas madrasah dapat bekerja bersama-sama untuk memajukan sistem pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Dalam menjalankan tugasnya, pembagian tugas pengawas dilakukan dengan mempertimbangkan kompleksitas dan kebutuhan madrasah.

“Pembagian tugas sesuai dengan binaan masing-masing. Misal ini madrasah X akan ditangani oleh pengawas yang bersangkutan. Penilaian PKKMM itu harus ada pengawas satu atau disebut pengawas bina dan pengawas dua. Pengorganisasian tugas sudah berjalan dengan baik, ada bidang diklat, humas, dan lain-lain. Mereka sudah berkoordinasi sinkron. Itu berjalan selaras dan tidak tumpang tindih.” (CLHW/26/08/23/SB).

Setiap pengawas madrasah harus memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Pembagian tugas ini harus didasarkan pada keahlian dan kekuatan individu, sehingga setiap pengawas dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan bidangnya. Pada struktur pengawasan terdiri dari bidang diklat, humas, dan lain-lain. Selain pembagian tugas, pengawas juga harus juga harus berkoordinasi dengan instansi pendidikan lainnya, seperti Dinas Pendidikan, untuk memastikan bahwa madrasah memenuhi semua regulasi dan pedoman pendidikan yang berlaku.

Pembagian tugas pengawas harus didasarkan pada kebutuhan madrasah dan ketersediaan sumber daya manusia. Penting juga untuk memiliki koordinasi dan komunikasi yang baik antara pengawas, sehingga mereka dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan oleh madrasah. Selain itu, pembagian tugas ini juga harus selaras dengan regulasi pendidikan dan pedoman yang berlaku di wilayah. Dalam melakukan tugasnya, pengawas madrasah juga harus bekerja sama, berkomunikasi, dan berkoordinasi dengan baik agar dapat mencapai tujuan bersama dalam pengembangan pendidikan di madrasah.

Penilaian Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) dan juknis yang dilakukan pengawas sebagai berikut.

“Ada juknis yang dimiliki pengawas? Itu masuknya ke dalam *schedule* jurnal, kegiatan apa yang harus dilakukan pengawas madrasah. Pelaksanaan PKKM bagaimana? Pelaksanaan PKKM dilakukan mulai tahun 2019. Tinggal mereka menjadi kamad itu berapa tahun, dalam skala empat tahun. Kalau masa kamad sudah empat tahun, maka kita minta tim yang akan menilai. Tapi kalau yang tahunan itu hanya dilakukan oleh pengawas bina dan pengawas dua. Apa saja yang dilakukan dalam penilaian PKKM? Dari manajerialnya, empat kompetensi dari kepala madrasah, dan prestasi-prestasi kamad. Kalau prestasi itu terjadi pada penilaian empat tahunan.”
(CLHW/26/08/23/SB)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa petunjuk teknis yang dimiliki pengawas berupa *schedule* jurnal yang memuat kegiatan yang harus dilakukan oleh pengawas madrasah. Dokumen ini berisi empat informasi tentang peran, tanggung jawab, tugas, prosedur, dan aturan yang harus diikuti oleh pengawas madrasah dalam rangka mengawasi dan mendukung pengembangan madrasah. Dalam juknis diatur terkait langkah-langkah konkret yang harus diikuti oleh pengawas madrasah dalam melakukan pengawasan, termasuk jadwal kunjungan, jenis evaluasi yang harus dilakukan, dan pelaporan hasil pengawasan. Adanya juknis ini sangat penting dalam menjaga konsistensi dan kualitas pengawasan di madrasah-madrasah di seluruh wilayah. Pengawas madrasah perlu memahami dan mengikuti petunjuk teknis dalam menjalankan tugas mereka agar dapat berkontribusi secara efektif dalam meningkatkan pendidikan di madrasah.

Salah satu kegiatan penting yang dilakukan pengawas madrasah adalah penilaian tahunan dan Penilaian Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) 4 (empat tahunan). Penilaian kinerja kepala madrasah merupakan proses evaluasi yang dilakukan terhadap kinerja seorang kepala madrasah atau kepala sekolah di lingkungan madrasah. Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk menilai sejauh mana kepala madrasah telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta memberikan umpan balik yang dapat digunakan untuk pengembangan lebih lanjut. Penilaian kinerja kepala madrasah biasanya mengacu pada aturan dan pedoman yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama, khususnya Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018. Penilaian ini didasarkan pada beberapa indikator, yakni evaluasi sejauh mana kepala madrasah telah berhasil mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, seperti meningkatkan mutu pendidikan, mencapai target akademik, dan mencapai sasaran-sasaran pengembangan lainnya. Kemudian penilaian terhadap kemampuan kepala madrasah dalam memimpin dan mengelola madrasah, termasuk kemampuan dalam memotivasi staf, mengambil keputusan, dan merencanakan strategi pengembangan. Pada penilaian 4 tahunan, prestasi-prestasi yang berhasil diraih kepala madrasah juga menjadi aspek/komponen penilaian.

Proses penilaian kinerja kepala madrasah biasanya melibatkan berbagai pihak, seperti Komite Madrasah, supervisor pendidikan, dan tim penilai. Hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk memberikan umpan balik kepada kepala madrasah dan merencanakan pengembangan lebih lanjut, serta dalam pengambilan keputusan terkait kepemimpinan kepala madrasah.

Apabila kepala madrasah terpilih terbukti melakukan pelanggaran, maka terdapat beberapa sanksi yang telah ditetapkan, seperti yang dijelaskan oleh narasumber berikut.

“Apabila kamad terpilih terbukti melakukan pelanggaran, sanksi seperti apa? Langkah pertama adalah pembinaan, langkah kedua adalah peringatan, dan yang ketiga adalah koordinasi dengan pengurus yayasan. Bentuk pembinaan yang tidak bermasalah, di sela-sela rapat dengan kamad tingkat kecamatan selalu dilakukan pembinaan kamad setiap bulan. Kemudian yang sifatnya internal kepada madrasah lebih pada kamad yang bermasalah. Pembinaan dalam kegiatan KKM (Kelompok Kerja Kepala Madrasah). Tapi jika ada kamad yang bermasalah langsung dilakukan pembinaan secara pribadi. Kegiatan KKM berupa workshop, sosialisasi, atau rapat-rapat biasa. Tergantung pada materi yang diberikan sangat krusial atau tidak. Misal ada informasi terbaru, ini harus kita adakan besok, informasi yang sifatnya sederhana bisa berupa sosialisasi. Materi biasa, maka hanya dilakukan rapat kecil/biasa. Pembinaan yang dilakukan apakah efektif untuk meningkatkan kinerja kamad? Jelas ada peningkatan kinerja setelah dilakukan pembinaan secara bulanan maupun secara internal pribadi. Yang jelas ada peningkatan. Termasuk ada kurikulum, kita sampaikan melalui rapat atau pembinaan langsung

agar dapat disampaikan kepada guru-guru yang terdapat di madrasah. Adanya rapat KKM segala informasi dapat cepat tersampaikan.” (CLHW/26/08/23/SB).

Tugas dan peran pengawas madrasah tidak berhenti pada penilaian kepala madrasah. Tugas lain seperti pembinaan terhadap kinerja kepala madrasah juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan. Pembinaan terhadap kepala madrasah adalah proses untuk membantu kepala madrasah dalam mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk memimpin madrasah dengan efektif. Pembinaan ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah dan menciptakan lingkungan belajar yang baik bagi siswa. Pembinaan juga menjadi bagian tindak lanjut dari sanksi yang diterima kepala madrasah yang terbukti melakukan pelanggaran. Selain pembinaan, pengawas juga akan memberikan peringatan dan teguran dengan berkoordinasi dengan pengurus yayasan. Adapun pembinaan yang sifatnya untuk pengembangan kompetensi biasanya dilakukan setiap bulan dan secara internal.

Dalam mengembangkan kompetensinya, kepala madrasah perlu terus-menerus mengikuti pelatihan dan kursus untuk meningkatkan pengetahuan mereka tentang manajemen pendidikan, perubahan kurikulum, evaluasi kinerja guru, dan isu-isu terkini dalam dunia pendidikan. Hal ini akan membantu

mereka mengambil keputusan yang lebih baik untuk madrasah. Pengawas akan memfasilitasi kegiatan ini dalam bentuk workshop, sosialisasi, dan rapat formal lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk kesuksesan madrasah. Oleh karena itu, kepala madrasah perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan seperti komunikasi yang baik, pengambilan keputusan, delegasi tugas, dan kemampuan untuk memotivasi dan memimpin tim.

Keberhasilan pengawasan madrasah tentunya tidak terlepas dari berbagai komponen, seperti adanya rapat KKMI. Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah (KKMI) adalah sebuah wadah kerja sama antara madrasah ibtidaiyah (MI) dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di tingkat MI. Melalui Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah (KKMI), para pendidik dan tenaga kependidikan di tingkat MI dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan mutu pendidikan Islam di berbagai wilayah. Anggota KKMI biasanya terdiri dari kepala madrasah, guru-guru MI, serta tenaga pendidik dan kependidikan lainnya yang terlibat dalam pengembangan dan pelaksanaan kurikulum di tingkat MI. Mereka secara sukarela bergabung dalam kelompok ini. KKMI menyelenggarakan berbagai aktivitas, seperti rapat koordinasi, pelatihan guru, lokakarya, diskusi tentang metode pembelajaran

terbaik, serta pertukaran sumber daya dan pengalaman dalam pengelolaan MI. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kompetensi anggota serta meningkatkan kualitas pembelajaran di MI. Hal tersebut merupakan langkah yang penting dalam mendukung perkembangan dan kemajuan pendidikan MI.

Bentuk pengawasan lainnya adalah memberikan pendampingan terhadap kepala madrasah terpilih.

“Bentuk pengawasan baik di dalam pemilihan atau pengawasan dalam kamad bertugas? Kamad terpilih yang terbaru itu dilakukan pembimbingan atau pendampingan terkait sistem administrasi, manajerial, akademik, supervisi. Karena baru, maka harus didampingi. Kalau yang sedang memimpin nanti pembinaannya berupa KKM.” (CLHW/26/08/23/SB)

Pembinaan dan pendampingan terhadap kepala madrasah terpilih adalah langkah penting dalam memastikan bahwa kepala madrasah baru memiliki pengetahuan, keterampilan, dan dukungan yang diperlukan untuk mengelola madrasah dengan efektif. Pendampingan dilakukan dalam hal administrasi, manajerial, akademik, dan supervisi. Pelatihan dalam hal kepemimpinan dilakukan dalam bentuk pelatihan dalam manajemen madrasah, kepemimpinan, komunikasi dan perencanaan strategis. Kemudian, pengembangan keterampilan manajerial, seperti pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas sekolah. Pengawas memberikan

motivasi/dorongan untuk mengembangkan kepemimpinan inovatif dengan memunculkan ide-ide baru dalam pendidikan, pengembangan kurikulum, dan pemahaman terhadap kebutuhan siswa. Pembinaan dan pendampingan yang efektif akan membantu kepala madrasah terpilih dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan manajerialnya serta memastikan keberhasilan madrasah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Keberhasilan kepemimpinan madrasah juga ditentukan oleh pemilihan kamad yang tepat dan sesuai dengan kondisi madrasah. Hal tersebut diungkapkan SB melalui wawancara berikut.

Apakah PMA sesuai jika dijadikan sebagai prosedur pemilihan kamad? PMA sudah sesuai dan memenuhi kriteria untuk pengangkatan kamad. Kalau di dalam PMA ada unsur yang belum diatur, maka dari pengurus yayasan terdapat kriteria khusus yang ditetapkan. Jadi ada tambahan ketentuan lain di luar dari PMA disesuaikan dengan situasi dan kondisi madrasah.”
(CLHW/26/08/23/SB)

Prosedur pemilihan kepala madrasah turut berpengaruh pada pemerolehan kamad yang berkualitas untuk memimpin madrasah. Prosedur tersebut harus disesuaikan dengan peraturan menteri agama yang mengatur terkait pengangkatan kepala madrasah, yakni Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018. Peraturan tersebut dianggap sesuai dan memenuhi kriteria untuk dijadikan standar baku dalam pemilihan kepala

madrasah. Namun, kriteria untuk pemilihan kepala madrasah dapat bervariasi dari satu tempat ke tempat lainnya, dan bisa tergantung pada berbagai faktor seperti kebijakan pemerintah, tuntutan lokal, dan kebutuhan pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh data bahwa jika terdapat kriteria lain yang belum diatur dalam PMA No. 24 Tahun 2018, maka pihak yayasan akan membuat kriteria tambahan untuk melengkapi ketentuan yang belum ada dalam PMA.

Dalam hal pengawasan yang dilakukan selama ini telah berjalan secara optimal. Namun terdapat beberapa kendala yang menghambat kinerja pengawas. Hal tersebut diungkapkan SB dalam wawancara berikut.

“Apakah pengawasan yang dilakukan sudah berjalan optimal? Sudah optimal, misalnya terkait dengan penilaian PKK. Kemudian penilaian tahunan, mereka kita siapkan untuk dinilai dan nanti akan terlihat bagaimana perkembangan kinerja mereka. Faktor kendala? Kendalanya, banyak kegiatan yang harus diselesaikan oleh kamad, sehingga pengumpulan berkas laporan administrasi terlambat. Benturan-benturan kegiatan kamad membuat hal tersebut menjadi tergeser. Upaya untuk mengatasi? Melakukan pendampingan, melakukan toleransi waktu.” (CLHW/26/08/23/SB)

Berdasarkan wawancara dengan SB diketahui bahwa terdapat beberapa kendala dalam pengawasan kinerja kepala madrasah. yakni pengumpulan berkas administrasi yang terlambat, benturan-benturan kegiatan kepala madrasah yang membuat beberapa hal menjadi terhambat. Keterlambatan ini

dapat berdampak negatif pada beberapa hal. Pertama, mengganggu dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan. Kedua, penundaan dalam pencairan dana atau pengambilan keputusan penting lainnya. Ketiga, mengindikasikan kurangnya kedisiplinan dalam diri kepala madrasah. Dalam mengatasi kendala tersebut pengawas memiliki beberapa strategi atau upaya untuk mengatasinya, yakni menyusun jadwal tepat waktu untuk pengumpulan berkas administrasi, melakukan pendampingan berupa komunikasi yang efektif antara pengawas dan semua unsur yang terdapat dalam madrasah, memberikan sanksi dan reward, dan toleransi waktu. Pada akhirnya, jika kendala-kendala tersebut dapat diatasi dengan baik, maka akan lebih mudah untuk menjalankan pengawasan madrasah kedepannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa ketiga madrasah memiliki pola pengawasan yang hampir sama dalam proses pelaksanaan pemilihan kepala madrasah hingga pembinaan kamad terpilih. Pertama, pengawas yang dilakukan MI Sullam Taufik Kajen dilakukan dengan melibatkan beberapa unsur mulai dari satuan pengawas, yayasan, madrasah, dan komite. Dalam menjalankan tugasnya, pengawasan dilakukan secara tidak langsung artinya yayasan diberikan keleluasaan untuk menjalankan proses

pemilihan kamad. Kedua, MI Muhammadiyah Tunjungsari melakukan pengawasan dengan melibatkan semua unsur mulai dari pengawas internal, yayasan, dan kementerian agama. Pengawasan pada madrasah ini dilakukan dengan mengikuti PMA dan keputusan Dirjen Pendis. Ketiga, seperti dua madrasah sebelumnya, pengawasan MI Salafiyah Ngaliyan dilakukan oleh pokjawas dengan melibatkan unsur yayasan. Pengawasan disesuaikan dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) dengan menyusun beberapa regulasi tambahan yang belum diatur dalam Peraturan Menteri Agama (PMA).

Tabel 4.2 Tabulasi Pelaksanaan Pengangkatan Kepala MI Swasta Berdasarkan PMA 24 Tahun 2018

No	Manajemen	Madrasah	Kesesuaian PMA	Keterangan
1.	Perencanaan	1. MI Sullam Taufiq Kajen	Sesuai	Perencanaan pemilihan kamad telah sesuai dengan prosedur PMA yang ditetapkan oleh Kementerian Agama, secara administratif dan persyaratan yang dilampirkan oleh MI Sullam Taufiq telah memenuhi kriteria pengangkatan kepala madrasah.
		2. MI Muhammadiyah Tunjungsari	Sesuai	Perencanaan dalam pemilihan kepala madrasah di MI Tunjungsari jauh paling sesuai dengan dua Lembaga lainnya. Secara prosedural dan administratif lebih matang dan terarah. Sehingga memudahkan calon kamad dan panitia pelaksana dalam melaksanakan pemilihan kepala madrasah. Proses yang diambil dalam

				perencanaan tersusun secara matang dan sistematis.
		3. MI Salafiyah Ngalian	Sesuai	Pengangkatan kepala madrasah dalam proses perencanaan di MI Salafiyah Ngalian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Kemenag. Meskipun secara otoritas di bawah naungan yayasan tetapi perencanaan dilakukan dengan baik. Mulai dari persyaratan, administratif, dan kandidat yang dipilih direncanakan lebih mandiri mengingat pihak yayasan hanya sebagai fasilitator.
2.	Pengorganisasian	1. MI Sullam Taufiq Kajen	Sesuai	Pengorganisasian yang dilakukan MI Sullam Taufiq Kajen secara struktural yayasan tetap membawahi madrasah, koordinasi yang dilakukan juga dengan sistem periodik, perbulan dan tahun baik offline maupun online. Selain itu komunikasi yang dijalin

				dengan baik memudahkan pengorganisasian semua anggota.
		2. MI Muhammadiyah Tunjungsari	Sesuai	MI Muhammadiyah Tunjungsari lebih terorganisir dengan baik karena pengorganisasi terdiri dari pihak madrasah, yayasan sampai pada Dikdasmen. Dalam pengorganisasian pengangkatan kepala madrasah koordinasi yang dilakukan berjalan dengan baik dan terstruktur.
		3. MI Salafiyah Ngalian	Sesuai	Pengorganisasian di MI Salafiyah Ngalian lebih dominan dilakukan oleh panitia pelaksana dari pihak madrasah, Yayasan sebagai pemangku tertinggi hanya sebagai pengawas. Namun dengan demikian pengorganisasian yang dilakukan masing-masing anggota dalam pengangkatan kepala madrasah berjalan dengan baik.

3.	Pelaksanaan	1. MI Sullam Taufiq Kajen	Sesuai	Pemilihan kepala madrasah dilaksanakan sesuai prosedur yang diatur dalam PMA. Dengan ketentuan tambahan dari pihak yayasan terkait kompetensi yang harus dipenuhi calon kepala madrasah.
		2. MI Muhammadiyah Tunjungsari	Sesuai	Pemilihan kepala madrasah dilakukan sesuai PMA, namun terdapat beberapa prosedur tambahan dari Dikdasmen.
		3. MI Salafiyah Ngalian	Sesuai	Pemilihan kepala madrasah dilakukan dengan mengikuti prosedur PMA dan melibatkan semua elemen sekolah, mulai dari komite, NU, dan yayasan.
4.	Pengendalian	1. MI Sullam Taufiq Kajen	Sesuai	Pengendalian/pengawasan dilakukan oleh kelompok kerja pengawas dengan melibatkan unsur yayasan, madrasah, dan komite. Dalam menjalankan tugasnya, kelompok kerja pengawas memiliki

				instrumen tambahan di luar PMA untuk memonitoring madrasah.
		2. MI Muhammadiyah Tunjungsari	Sesuai	Pengawasan melibatkan semua unsur mulai dari pengawas internal, yayasan, dan kementerian agama. Pengawasan dilakukan dengan mengikuti PMA dan keputusan Dirjen Pendis.
		3. MI Salafiyah Ngalian	Sesuai	Pengawasan dilakukan oleh pokjawas dengan melibatkan unsur yayasan. Pengawasan disesuaikan dengan PMA dengan menyusun beberapa regulasi tambahan yang belum diatur dalam PMA.

2. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018

Selama pelaksanaan pemilihan Kepala Madrasah (Kamad), terdapat beberapa kendala secara eksternal dan internal yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018.

a. Faktor Internal

1) Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

a) Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

Proses administratif seperti persiapan dokumen, pengajuan usulan, dan persetujuan dari instansi terkait juga dapat memakan waktu. Ketidaksempurnaan dalam proses administratif dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan pemilihan kepala madrasah.

Dalam menghadapi kendala-kendala ini, penting bagi yayasan dan instansi terkait, seperti Kementerian Agama, untuk berkolaborasi dengan baik dan berkomunikasi secara efektif agar pemilihan Kamad dapat dilaksanakan dengan lancar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

b) Skill dan Kompetensi SDM

Terkadang untuk menemukan calon yang memenuhi syarat dan sesuai dengan kebutuhan madrasah dapat menjadi kendala. Mungkin saja tidak ada calon yang siap untuk menggantikan Kamad lama, atau proses pemilihan calon yang sesuai memerlukan waktu yang lebih lama.

c) Budaya Organisasi

Salah satu kendala yang sering terjadi adalah adanya tenggang waktu antara berakhirnya masa jabatan kepala madrasah yang lama dan pengangkatan kepala madrasah yang baru. Hal ini bisa terjadi Ketika Yayasan tidak segera mengusulkan calon Kamad baru setelah masa jabatan Kamad lama berakhir. Hal ini dapat mempengaruhi kontinuitas

manajemen madrasah. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Kasi Pendidikan madrasah.

“Iya biasa terjadi masalah tenggang waktu. Kepala madrasah sebelumnya sudah selesai masa jabatannya tapi yayasan tidak segera mengusulkan calon kamad baru. Yang biasa terjadi saat pengangkatan kamad dari yayasan, yayasan itu tentunya ya proses itu ya tentunya butuh pertimbangan-pertimbangan sehingga ketika dia sudah tidak aktif lagi kepalanya yang lama biasanya ada tenggang waktu untuk mengangkat kamad sementara. Tidak serta merta dia langsung diusulkan tidak. Ya, ada yang ketika habis masa jabatannya yayasan sudah menyiapkan pengganti. Ada yang dia mungkin perlu berpikir panjang sehingga sementara waktu dia mengangkat sendiri dari pihak yayasan yang belum di SK kan oleh kemenag”, (CLHW, 23/07/2023/GN).

Proses pemilihan kepala madrasah dari yayasan biasanya melibatkan pertimbangan-pertimbangan yang kompleks. Beberapa yayasan mungkin memerlukan waktu untuk mempertimbangkan calon yang paling cocok dan memenuhi persyaratan yang ada. Hal ini dapat mengakibatkan penundaan dalam proses pemilihan kepala madrasah.

Beberapa yayasan mungkin berpikir panjang dalam memilih calon Kamad baru, terutama jika kepala madrasah sebelumnya memiliki rekam jejak yang kuat. Ini dapat mengakibatkan penundaan dalam proses penggantian.

2) MI Sullam Taufiq Kajen

a) Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

Kekuatan organisasi MI Sullam Taufiq Kajen dapat diketahui dari wawancara berikut :

“Stakeholders organisasi telah mengetahui dan memahami regulasi PMA No 24 Tahun 2018 ttg pemilihan kamad. Organisasi memiliki kandidat yg memenuhi persyaratan utk diangkat sbg kamad sesuai PMA. Adanya komitmen kuat dari stakeholders organisasi untuk menerapkan regulasi PMA No 24 Thn 2018 ttg pemilihan kamad”. (CLHW/AF/23/09/23)

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh temuan bahwa sebuah organisasi harus dapat memastikan bahwa semua *stakeholder*, termasuk staf, guru, orang tua siswa, dan anggota organisasi lainnya, mengetahui dan memahami regulasi terkait pemilihan kepala madrasah. Organisasi harus secara aktif mengkomunikasikan informasi tentang regulasi pemilihan kepala madrasah kepada semua stakeholder. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pertemuan, surat pemberitahuan, email, atau bahkan melalui situs web atau media sosial organisasi. Selain sekadar memberikan informasi, organisasi dapat menyelenggarakan sesi pelatihan atau sosialisasi khusus untuk *stakeholder*. Upaya ini akan membantu mereka memahami secara lebih mendalam regulasi tersebut. Dengan demikian, menjaga komunikasi terbuka dan transparan dengan semua *stakeholder* agar mereka merasa terlibat dan memiliki pemahaman yang baik tentang regulasi pemilihan kepala madrasah. Dengan demikian, organisasi

dapat menjalankan proses pemilihan kepala madrasah secara lebih lancar dan adil.

Kemudian, dengan memiliki kandidat yang memenuhi persyaratan untuk diangkat sebagai kepala madrasah adalah langkah penting dalam pengembangan pendidikan dan manajemen sekolah. Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa kepala madrasah terpilih memiliki visi yang jelas untuk meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah tersebut dan dapat bekerja sama dengan staf dan stakeholder untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa kepala madrasah yang terpilih adalah individu yang berkualitas dan mampu memimpin madrasah menuju kesuksesan.

Terakhir, adanya komitmen kuat dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk menerapkan regulasi merupakan hal yang krusial untuk keberhasilan implementasi regulasi. Dengan melibatkan pemangku kepentingan dari awal dalam proses perancangan regulasi dapat membantu membangun rasa kepemilikan dan komitmen terhadap regulasi. Komitmen pemangku kepentingan harus dipertahankan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perlu adanya komunikasi berkelanjutan, pemantauan, dan tindakan korektif jika diperlukan.

Adapun kelemahan organisasi disampaikan melalui wawancara berikut.

“Organisasi dan kelembagaan msh relatif berusia muda (berdiri belum lama). Personil kepengurusan organisasi tdk semuanya aktif berkontribusi utk memajukan lembaga/organisasi”. (CLHW/AF/23/09/23)

Berdasarkan hasil wawancara dapat diperoleh temuan bahwa kelemahan organisasi MI Sulam Taufiq Kajen adalah sebagai berikut.

b) Struktur organisasi yang belum lama terbentuk

Dalam wawancara dengan AF diperoleh temuan data bahwa struktur organisasi yang belum lama terbentuk turut mempengaruhi pelaksanaan kebijakan. Hal tersebut disampaikan AF sebagai berikut.

“Organisasi dan kelembagaan msh relatif berusia muda (berdiri blm lama).” (CLHW/AF/23/09/23)

Struktur organisasi yang belum berdiri lama seringkali memiliki beberapa kelemahan atau tantangan khusus yang perlu diatasi agar organisasi tersebut dapat berkembang dan beroperasi dengan baik. Organisasi yang baru berdiri terkadang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam mengelola operasi dan menghadapi tantangan yang mungkin timbul. Hal ini dapat mengakibatkan pengambilan keputusan yang kurang tepat dan kurangnya pemahaman tentang

berbagai aspek khususnya dalam implementasi kebijakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018.

Struktur organisasi yang baru terkadang belum memiliki peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, yang dapat mengakibatkan kebingungan di antara anggota organisasi tentang tujuan yang harus dicapai. Di sisi lain, kultur organisasi memainkan peran penting dalam membentuk nilai-nilai, norma, dan budaya organisasi. Organisasi yang baru terkadang belum terbentuk kultur kerja, sehingga dapat mempengaruhi moral dan produktivitas anggota organisasi.

Dengan demikian, organisasi yang baru harus mengembangkan strategi yang kuat, merencanakan dengan baik, dan bekerja keras untuk membangun fondasi yang stabil. Dengan waktu dan upaya yang tepat, banyak organisasi baru dapat mengatasi tantangan-tantangan ini dan menjadi lebih kuat dan berkelanjutan.

c) Keanggotaan organisasi yang tidak berpartisipasi aktif

Dalam wawancara dengan AF diperoleh temuan data bahwa keanggotaan organisasi yang tidak berpartisipasi aktif juga mempengaruhi pelaksanaan kebijakan. Hal tersebut disampaikan AF sebagai berikut.

“Personil kepengurusan organisasi tdk semuanya aktif berkontribusi utk memajukan lembaga/organisasi.” (CLHW/AF/23/09/23)

Keanggotaan dalam sebuah organisasi yang tidak berpartisipasi aktif dapat memiliki beberapa kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi tersebut. Dalam organisasi, partisipasi aktif anggota sangat penting dalam proses pengambilan keputusan yang efektif. Ketika sebagian besar anggota tidak berpartisipasi, keputusan akan diambil oleh sejumlah kelompok kecil yang mungkin tidak mencerminkan kepentingan dan pandangan semua anggota. Organisasi yang didominasi oleh anggota yang tidak aktif mungkin kesulitan dalam mengambil tindakan atau mengimplementasikan perubahan yang diperlukan. Ini bisa membuat organisasi lambat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau tuntutan pasar.

Partisipasi aktif anggota dalam diskusi dan pertemuan organisasi seringkali menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif. Tanpa kontribusi dari anggota yang tidak aktif, organisasi dapat kehilangan peluang untuk berinovasi. Untuk mengatasi kelemahan ini, penting bagi organisasi untuk mendorong partisipasi aktif anggotanya

melalui berbagai cara, seperti menyelenggarakan pertemuan yang berarti, memberikan insentif untuk berpartisipasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan kontribusi dari semua anggota.

d) Skill dan Kompetensi SDM

Dalam wawancara dengan AF diperoleh temuan data bahwa skill dan kompetensi SDM di MI Sullam Taufiq Kajen sangat mumpuni. Hal tersebut disampaikan AF sebagai berikut.

“SDM yang ada di organisasi memiliki kualifikasi pendidikan S-1 dan S-2. Memiliki pengalaman dalam tugas-tugas pendidikan serta berpengalaman dan banyak terlibat di organisasi kemasyarakatan. “
(CLHW/AF/23/09/23)

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa SDM yang terdapat di Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen rata-rata memiliki kualifikasi pendidikan S-1 dan S-2. Selain itu, mereka juga memiliki pengalaman dalam tugas-tugas pendidikan serta berpengalaman dan banyak terlibat di organisasi kemasyarakatan. Dengan kualifikasi demikian, sumber daya manusia yang terdapat di madrasah tersebut sangat mendukung bagi ketercapaian pelaksanaan kebijakan.

e) Tanggapan Masyarakat

Dalam wawancara dengan AF diperoleh temuan data bahwa tanggapan masyarakat terhadap MI Sullam Taufiq Kajen sangat mendukung kemajuan lembaga. Hal tersebut disampaikan AF sebagai berikut.

“Masyarakat dalam hal ini komite dan unsur lainnya sangat mendukung penerapan regulasi dalam pemilihan kamad mengingat komite sebagai wakil orangtua/wali murid berkepentingan terhadap pengelolaan madrasah yang profesional dimana kamad sebagai leadernya.” (CLHW/AF/23/09/23)

Berdasarkan wawancara tersebut diketahui bahwa masyarakat dalam hal ini komite dan unsur lainnya sangat mendukung penerapan regulasi dalam pemilihan kamad mengingat komite sebagai wakil orang tua/wali murid berkepentingan terhadap pengelolaan madrasah yang profesional dimana kamad sebagai leadernya. Ekspektasi masyarakat akan terwujudnya lembaga pendidikan yang maju dengan program yang bagus serta capaian prestasi yang baik berada di pundak kamad.

f) Budaya Organisasi

Dalam wawancara dengan AF diperoleh temuan data bahwa budaya organisasi di MI Sullam Taufiq Kajen sangat kondusif dan mengusung asas berkemajuan. Hal tersebut disampaikan AF sebagai berikut.

“Budaya organisasi yang dikembangkan adalah budaya mutu dimana mutu pengelolaan menjadi orientasi dalam pengelolaan lembaga. Disamping itu organisasi juga mengedepankan pelayanan prima sebagai landasan kerja. Ekspektasi dan harapan masyarakat menjadi perhatian dan sedapat mungkin dipenuhi.”
(CLHW/AF/23/09/23)

Budaya organisasi yang dikembangkan adalah budaya mutu, dimana mutu pengelolaan menjadi orientasi dalam pengelolaan lembaga. Disamping itu organisasi juga mengedepankan pelayanan prima sebagai landasan kerja. Ekspektasi dan harapan masyarakat menjadi perhatian dan sedapat mungkin dipenuhi. Budaya mutu organisasi di sini merujuk pada nilai, norma, keyakinan, dan praktik-praktik yang dianut dan dipromosikan oleh sebuah organisasi untuk mencapai mutu yang tinggi dalam semua aspek operasionalnya. Budaya mutu sangat penting dalam menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka dan berfokus pada peningkatan secara berkelanjutan.

3) MI Muhammadiyah Tunjungsari

a) Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

Organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja dan kemampuan dalam mencapai tujuan. Penting untuk diingat bahwa setiap organisasi memiliki

kombinasi unik dari kekuatan dan kelemahan. Pengelolaan dan memanfaatkan kekuatan organisasi sambil mengatasi atau meminimalkan kelemahan adalah kunci untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Hasil wawancara dengan Pengurus Yayasan mengenai kekuatan dan kelemahan yang dialami oleh MI Muhammadiyah Tunjungsari sebagai berikut.

“Muhammadiyah memiliki struktur dan perangkat pengelolaan Sekolah dan Madrasah yaitu Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah baik ditingkat kecamatan, kabupaten, provinsi dan pusat. Majelis dikdasmen memiliki Tata aturan baku atau kaidah dalam mengelola sekolah/madrasah, termasuk tata cara pemilihan Kepala Madrasah yang memperhatikan peraturan sejenis dari Kemendiknas maupun Kemenag sehingga pelaksanaan pemilihan kepala madrasah akan sesuai dengan peraturan dan kebijakan di dua kementerian tersebut”.
(CLHW/IAM/12/2/23)

Berdasarkan penjelasan di atas, bentuk kekuatan yang dimiliki MI Tunjungsari ialah adanya struktur dan perangkat pengelolaan madrasah yang tersistem. Artinya, madrasah memiliki aturan baku yang mengatur segala pengelolaan dalam semua jenjang, mulai dari Pendidikan dasar dan menengah. Hal tersebut diatur pada tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi sampai pada pusat. Termasuk dalam hal pemilihan Kamad, diatur dan dikelola oleh dikdasmen. Dengan demikian, keunggulan atau kekuatan yang dimiliki madrasah tersebut adalah adanya sistem yang terstruktur pada saat proses pemilihan Kamad.

Selain itu, madrasah juga memiliki tata cara sejenis dari kemendiknas maupun kemenag sehingga pelaksanaan pemilihan kamad dapat berjalan sesuai dengan peraturan dan kebijakan kementerian tersebut. Melalui aturan dan prosedur yang runtut menjadikan pengelolaan maupun pelaksanaan pemilihan kamad dapat berjalan dengan baik.

Pernyataan lain ditambahkan dengan hasil wawancara dengan Plt MI Muhammadiyah Tunjungsari yang menyatakan sebagai berikut.

“MI Muhammadiyah Tunjungsari memiliki kebijakan internal untuk menyeleksi calon kepala Madrasah dan mengajukan tiga calon kepala madrasah ke Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. Tetapi kadang kadang tidak ada guru yang bersedia maju atau diajukan sebagai kepala Madrasah dan ini menyulitkan Madrasah. Oleh karena proses Seleksi final ada di Majelis dikdasmen Muhammadiyah kabupaten Pekalongan maka semuanya bisa berjalan lancar sesuai aturan yang berlaku PMA nomor 24 tahun 2018”(CLHW/R/12/3/23).

Penjelasan di atas menguatkan pendapat pengurus Yayasan MI Tunjungsari, bahwa sekolah tersebut memiliki kebijakan internal untuk menyeleksi calon kamad. Polanya dengan mengajukan tiga calon kepala madrasah ke Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. Hal tersebut merupakan prosedur awal dalam menjanging kandidat kamad. Adapun bentuk kelemahan yang ditemukan, sesuai dengan pernyataan di atas adalah sering kali tidak adanya guru yang bersedia maju dan

diajukan sebagai kepala madrasah. Hal ini yang kemudian menyulitkan madrasah dalam melakukan pemilihan kepala madrasah.

Proses dan prosedur yang Panjang kerap kali menjadi dalih satu kelemahan yang ditemukan, berdasar pada hasil wawancara yang disampaikan oleh pengurus Yayasan. Namun dalam hal ini, pengelolaan dan pemilihan kamad di MI Muhammadiyah secara sistematis memiliki kekuatan yang baik dalam prosesnya. Seleksi final tidak pada madrasah tetapi pada majelis dikdasmen kabupaten Pekalongan, sehingga hasil berjalan maksimal sesuai dengan aturan yang berlaku pada Peraturan Menteri Agama (PMA) nomor 24 tahun 2018.

b) Skill dan Kompetensi SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset terpenting dalam sebuah organisasi. Untuk mencapai keberhasilan, baik dalam tingkat individu maupun organisasi, SDM harus memiliki berbagai keterampilan (*skill*) dan kompetensi (*competencies*) yang relevan. Hasil wawancara pengurus Yayasan berkaitan dengan skill dan kompetensi SDM sebagai berikut.

“Skill dan Kompetensi Majelis Dikdasmen tidak diragukan lagi, para pimpinan di majelis Dikdasmen adalah para profesional di bidang Pendidikan, mereka kebanyakan guru aktif dan pensiunan guru serta mantan pejabat di dinas

Pendidikan, sehingga hasil pemilihan kepala madrasah bisa dipertanggungjawabkan secara administratif baik dalam aturan internal Muhammadiyah, Dinas pendidikan maupun Kebijakan Kemenag PMA nomor 24 tahun 2018". (CLHW/IAM/12/2/23)

Skill dan kompetensi SDM pada individu di MI Tunjungsari tidak diragukan lagi. Pernyataan di atas menunjukkan bahwa skill dan kompetensi majelis Dikdasmen adalah para pemimpin yang memiliki profesionalitas tinggi. Terkhusus para pemimpinnya memiliki keahlian dalam bidang Pendidikan. Mayoritas yang terdapat di dalamnya adalah guru aktif dan guru senior yang telah pensiun serta mantan pejabat yang berkecimpung di dinas Pendidikan.

Dengan demikian hasil pemilihan kamad yang diserahkan dan diatur oleh Dikdasmen sepenuhnya dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan. Baik secara administratif maupun aturan internal dalam Muhammadiyah, dinas Pendidikan maupun kebijakan yang tertera dalam kemenag mengenai PMA.

Pernyataan di atas dikuatkan oleh hasil wawancara dengan Plt MI Muhammadiyah Tunjungsari.

"Skill dan Kompetensi SDM MI Muhammadiyah Tunjungsari cukup baik, terdiri sembilan guru S1 (diantaranya dua guru memiliki dua ijazah S1 dari jurusan yang berbeda), satu kepala madrasah S2, satu guru sedang kuliah S2 dan dua tenaga administrasi lulusan SMK"(CLHW/R/12/3/23).

Berbeda dengan pernyataan di atas mengenai kemampuan skill dan kompetensi SDM dalam lingkup Dikdasmen atau penyelenggara pemilihan Kamad. Pernyataan yang disampaikan oleh Plt memberikan jawaban dari sisi kemampuan para guru dan elemen semua sekolah. Bahwa, kemampuan dan SDM yang dimiliki MI Muhammadiyah Tunjungsari secara keseluruhan cukup baik. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya sembilan guru telah lulus S1 (diantaranya dua guru memiliki dua ijazah S1 dari jurusan yang berbeda), satu kepala madrasah dengan lulus strata S2, satu guru sedang mengenyam kuliah S2 dan dua tenaga administrasi lulusan SMK. Data di atas menunjukkan bahwa pengajar maupun calon kamad yang tersedia di MI Tunjungsari dapat dipertimbangkan, baik secara keilmuan maupun kemampuan dalam memimpin.

c) Tanggapan Masyarakat

Tanggapan masyarakat beragam, dan seringkali tidak memungkinkan untuk memenangkan dukungan atau setuju dari semua orang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi, pemerintah, atau individu yang terlibat dalam suatu isu untuk mendengarkan berbagai perspektif, berkomunikasi dengan baik, dan mencari solusi yang mempertimbangkan berbagai pandangan masyarakat. Hasil wawancara dengan pengurus

yayasan mengenai tanggapan masyarakat dalam pemilihan kamad sebagai berikut.

“Tanggapan Komite Madrasah selalu mendukung penuh kebijakan Majelis Dikdasmen dalam seleksi dan pemilihan Kepala Madrasah baru, Pengawas madrasah selalu menerima keputusan Majelis Dikdasmen dengan baik dan selalu datang untuk memberi sambutan dalam pelantikan Kepala /Madrasah” (CLHW/IAM/12/2/23).

Hasil wawancara di atas menunjukkan respon baik dari masyarakat terhadap kebijakan yang dilakukan oleh MI Tunjungsari dalam proses pemilihan kamad. Tanggapan baik disampaikan oleh komite sekolah selaku pihak yang mewakili masyarakat luar sekolah. Komite mendukung secara penuh kebijakan majelis Dikdasmen dalam seleksi dan pemilihan kepala madrasah baru. Selain itu, pengawas SD dan Waspendais juga turut menerima keputusan majelis Dikdasmen dengan baik dan datang memberi sambutan dalam acara pelantikan kepala madrasah terpilih.

Jawaban lain dari Plt pada hasil wawancara disampaikan sebagai berikut.

“Kepala MI Muhammadiyah Tunjungsari secara administratif diawasi dan dinilai oleh pengawas dari Majelis Dikdasmen Muhammadiyah dan Pengawas Madrasah Kementerian agama Kab. Pekalongan, Secara internal ada penilaian tidak langsung dari Komite Madrasah yang notabene berisi orang tua murid dan tokoh masyarakat dilingkungan madrasah sehingga kinerjanya terpantau dengan baik”. (CLHW/R/12/3/23).

Menyatakan bahwa kepala madrasah Tunjungsari secara administratif diawasi dan dinilai secara langsung oleh pengawas dari Majelis Dikdasmen dan pengawas madrasah kementerian agama kabupaten Pekalongan. Secara internal penilaian dari komite tidak langsung menilai, tetapi hanya secara tersirat. Orang tua wali dan tokoh Masyarakat di lingkungan sekolah tidak banyak terlibat dalam penilaian atau menanggapi pada saat proses pemilihan Kamad. Dengan demikian, kinerja yang dilakukan oleh madrasah terpantau dengan baik karena langsung diberi tanggapan dan respon oleh dikdasmen.

d) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, tradisi, dan perilaku yang membentuk lingkungan kerja dan identitas suatu organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi, membuat keputusan, dan bekerja bersama. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin dan manajemen organisasi untuk merencanakan, mengembangkan, dan memelihara budaya yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Adapun hasil wawancara dengan pengurus Yayasan mengenai budaya organisasi dinyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut.

“Pemilihan Kepala Sekolah/madrasah adalah hal yang biasa di Muhammadiyah, setiap empat tahun ada Monitoring dan Evaluasi (ME), dan yang lulus diperpanjang empat tahun lagi dan yang tidak lolos diadakan seleksi kepala Sekolah/Madrasah untuk mencari kepala Sekolah/Madrasah baru yang profesional, sehingga semua yang berkaitan dengan pemilihan kepala sekolah/madrasah selalu didukung dan berjalan tertib sesuai aturan”. (CLHW/IAM/12/2/23).

Berdasarkan hasil wawancara disimpulkan bahwa budaya organisasi pemilihan kepala madrasah adalah setiap empat tahun sekali melakukan monitoring dan evaluasi (ME) pada kepala madrasah. Bagi yang lolos dan diperpanjang sebagai kepala madrasah akan tetap diadakan ME, sedangkan yang tidak diperpanjang atau tidak lolos akan diadakan seleksi pemilihan kamad baru yang lebih professional. Sehingga semua berkaitan dan dapat dipertanggung jawabkan. Pemilihan kepala madrasah senantiasa didukung oleh semua elemen sekolah maupun majelis yang bersangkutan. Budaya organisasi sejauh ini berjalan sesuai dengan tata tertib dan aturan yang berlaku.

Pernyataan di atas dikuatkan Plt MI Tunungsari pada hasil wawancara mengenai budaya organisasi.

“Pemilihan Kamad adalah hal yang biasa bagi MI Muhammadiyah Tunjungsari, hampir setiap empat tahun ada pergantian kepala, walaupun kamad nya lulus ME, tetapi biasanya memberikan kesempatan kepada guru yang lain untuk meningkatkan karier sebagai Kamad, dan itu sudah membudaya” (CLHW/R/12/3/23).

Melalui pernyataan diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi seperti melakukan monitoring dan evaluasi tahunan kerap dilakukan dan ditertibkan oleh MI Tunjungsari. Pernyataan Plt di atas menjelaskan meskipun kamad yang lama terpilih Kembali dan diperpanjang, tetap dilakukan ME (monitoring dan evaluasi) untuk memperbaiki dan merencanakan progress kedepannya. Tetapi dalam hal lain, guru yang telah memenuhi kriteria kamad dan belum pernah menjadi kamad biasanya diberikan kesempatan untuk meningkatkan karier sebagai kamad dan tawaran atau kesempatan semacam itu telah menjadi budaya dalam MI Muhammadiyah Tunjungsari.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak hanya menerapkan penilaian dan monitoring pada kamad yang telah memimpin selama empat tahun. Tetapi juga memberikan ruang berkembang untuk memajukan sebuah organisasi sekolah dengan cara memberikan kesempatan kepada guru lain yang memiliki potensi menjadi kepala madrasah.

4) MI Salafiyah Ngalian

a) Kekuatan dan Kelemahan Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua pengurus Yayasan diperoleh informasi sebagai berikut.

“Kami berusaha untuk selalu mengikuti aturan yang ada walaupun dengan kombinasi kearifan lingkungan, baik itu

mengenaikriteria calon ataupun tentang masa periode jabatannya, setiap guru mempunyai hak untuk memilih dan dipilih kalau memang memenuhi syarat. Jadi prosesnya dari guru mengadakan pemilihan, nanti beberapa nama yang mendapat dukungan paling banyak di bawa ke pengurus, selanjutnya pengurus melakukan analisis, pertimbangan dan sebagainya untuk memutuskan siapa yang akan ditetapkan menjadi kepala Madrasah, walaupun biasanya suara yang terbanyak lah yang kemudian ditetapkan. Ini suatu bentuk proses demokrasi internal sehingga itu menjadi kelebihan tersendiri menurut kami. Untuk kelemahannya, tidak semua guru mau menjadi bakal calon kepala Madrasah, walaupun memiliki kompetensi yang bagus, sehingga kaderisasi kurang berjalan dengan baik”, (CLHW, BN/12/09/2023).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Yayasan Salafiyah adalah sebagai berikut.

Pertama, demokrasi internal. Proses pemilihan kepala madrasah melibatkan partisipasi aktif dari guru-guru, dan hasil pemilihan berdasarkan dukungan terbanyak menggambarkan proses demokratis yang kuat. Hal ini dapat meningkatkan legitimasi kepala madrasah di mata staf dan komunitas madrasah. *Kedua*, pertimbangan kualitatif. Dalam penentuan kepala madrasah, ada tahap analisis dan pertimbangan oleh pengurus madrasah. Ini dapat membantu memastikan bahwa calon yang terpilih memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan tugas kepala madrasah. *Ketiga*, partisipasi guru. Mengizinkan guru untuk memilih dan dipilih sebagai kepala madrasah berarti mereka merasa memiliki kontrol dan memiliki kepentingan dalam madrasah. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi staf.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara terdapat kelemahan yang ada dalam Yayasan Salafiyah Ngalian. *Pertama*, minat terbatas dalam kaderisasi. Meskipun ada proses pemilihan yang melibatkan guru-guru, tidak semua guru mau menjadi bakal calon kepala madrasah. Ini dapat menghambat kaderisasi, di mana calon-calon yang potensial mungkin tidak muncul karena kurangnya minat atau keengganan untuk mengambil peran kepala madrasah. *Kedua*, potensial untuk pengaruh dominan. Meskipun berdasarkan dukungan terbanyak, ada potensi bahwa seorang calon yang populer dapat mendominasi pemilihan, dan pendapat orang lain mungkin terabaikan. Hal ini dapat menghasilkan kepemimpinan yang kurang inklusif atau kurang beragam. *Ketiga*, proses yang mungkin memakan waktu. Proses pemilihan yang melibatkan tahap-tahap analisis dan pertimbangan bisa memakan waktu. Ini dapat menjadi tantangan jika ada kebutuhan mendesak untuk mengisi jabatan kepala madrasah.

Penting untuk terus memantau dan mengevaluasi proses pemilihan kepala madrasah untuk memastikan bahwa kebijakan PMA nomor 24 tahun 2018 diimplementasikan secara efektif dan efisien, sambil mengatasi kelemahan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

b) Skill dan Kompetensi SDM

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pengurus Yayasan dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

“Kompetensi SDM MI Salafiyah Ngalian cukup baik, keseluruhan gurunya lulusan S1 dengan rata-rata linier dengan mata pelajaran yang diampu, juga ada gurunya yang sudah lulus S2. Kepala madrasah juga lulusan S2”, (CLHW, BN/12/09/2023).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Tersedianya guru-guru dengan gelar Sarjana (S1) dan beberapa dengan gelar Magister (S2) adalah aset yang baik bagi madrasah. Pendidikan formal yang tinggi dapat mendukung kompetensi dalam mengajar dan mengelola mata pelajaran yang mereka ampu. Penting bahwa gelar yang dimiliki guru sesuai dengan mata pelajaran yang mereka ajarkan. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang materi yang diajarkan.

Fakta bahwa kepala madrasah memiliki gelar S2 sesuai dengan kualifikasi yang diperlukan untuk jabatan tersebut adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah memenuhi persyaratan akademik yang diperlukan untuk peran kepemimpinan di madrasah.

Selain pendidikan formal, penting untuk menilai kompetensi lain yang dimiliki oleh guru dan kepala madrasah, seperti pengalaman mengajar, kemampuan manajerial, kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam pendidikan. Terus

memperkuat kompetensi-kompetensi ini dapat membantu memastikan bahwa madrasah berkinerja baik dan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas kepada siswa.

Penting juga untuk memantau perkembangan dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) secara berkelanjutan, melalui pelatihan, workshop, atau program pengembangan profesional lainnya, agar madrasah dapat terus berkembang dan memenuhi tuntutan pendidikan yang berkembang.

c) Tanggapan Masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pengurus Yayasan dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

“Masyarakat sangat mendukung Madrasah, karena memang madrasah ini dibangun dan dibesarkan masyarakat. Dalam kegiatan-kegiatan kemadrasahan kepala sering melibatkan ormas-ormas yang ada, bahkan dalam menyusun program madrasah-pun pihak madrasah melibatkan masyarakat. Setiap tahun madrasah menyampaikan laporan kepada masyarakat, pengurus dan komite sebagai bahan evaluasi kinerja madrasah”, (CLHW, BN/12/09/2023).

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa dukungan yang kuat dari masyarakat merupakan aset penting bagi kepemimpinan madrasah. Dukungan ini dapat menciptakan lingkungan yang positif dan berkolaborasi di madrasah. Melibatkan organisasi masyarakat (ormas) dan masyarakat dalam kegiatan-kegiatan madrasah adalah tindakan positif. Ini

memperkuat keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan memberikan pandangan serta kontribusi dari berbagai pihak.

Penyampaian laporan tahunan kepada masyarakat, pengurus, dan komite sebagai bahan evaluasi kinerja madrasah menunjukkan komitmen untuk transparansi dan akuntabilitas. Ini membantu memastikan bahwa kepala madrasah bertanggung jawab atas kinerja madrasah. Peran komite madrasah dalam mendukung kepala madrasah juga sangat penting. Komite dapat berperan sebagai mitra dalam pengelolaan dan pengembangan madrasah.

Kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat dan unsur-unsur terkait seperti komite dan ormas. Ini dapat berdampak positif pada efektivitas kepemimpinan madrasah dan meningkatkan kualitas pendidikan yang disediakan untuk siswa.

Penting untuk terus mempertahankan komunikasi terbuka dengan masyarakat, komite, dan pihak-pihak terkait lainnya serta terus melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi madrasah guna menjaga dukungan dan kepercayaan dari semua pihak terkait.

d) Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pengurus yayasan dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

“Budaya pemilihan madrasah terkait pemilihan kepala madrasah cukup baik ya, guru-guru mempunyai hak memilih dan dipilih. Dan siapapun yang terpilih semua menghormatinya dan melaksanakan apa yang sudah menjadi keputusan bersama”, (CLHW, BN/12/09/2023).

Budaya pemilihan kepala madrasah (kamad) yang ada di madrasah tersebut tampaknya mencerminkan sikap positif dan kolaboratif di antara staf dan anggota komunitas madrasah. Berikut adalah beberapa aspek budaya madrasah terkait dengan pemilihan Kamad yang dapat diidentifikasi.

Pertama, demokratis. Budaya pemilihan kepala madrasah yang memungkinkan guru-guru untuk memilih dan dipilih adalah contoh demokrasi internal yang baik. Hal ini memberikan hak suara kepada semua anggota staf dan mengakui bahwa setiap individu memiliki kontribusi yang berharga. *Kedua*, kerjasama. Penekanan pada menghormati hasil pemilihan bersama dan melaksanakan keputusan bersama menunjukkan budaya kerjasama yang kuat. Hal ini penting untuk menjaga harmoni dan kohesi dalam komunitas madrasah. *Ketiga*, partisipasi aktif. Fakta bahwa guru-guru secara aktif terlibat dalam proses pemilihan kepala madrasah menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam urusan madrasah. Hal ini dapat menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih besar. *Keempat*, penerimaan hasil

pemilihan. Pentingnya menerima dan menghormati hasil pemilihan bersama adalah tanda positif. Hal ini membantu mencegah konflik internal dan memastikan kelancaran kepemimpinan Kamad yang terpilih. *Kelima*, pentingnya keputusan bersama. Keputusan bersama yang diambil oleh anggota komunitas madrasah menunjukkan pentingnya pengambilan keputusan kolektif dalam mengelola madrasah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa aspek budaya madrasah yang mempengaruhi pemilihan kamad, yakni demokratis, kerjasama, partisipasi aktif, penerimaan hasil pemilihan, dan pentingnya keputusan bersama. Budaya seperti ini dapat menjadi aset berharga bagi madrasah, karena menciptakan lingkungan yang inklusif, kolaboratif, dan demokratis. Hal ini dapat meningkatkan motivasi staf, memperkuat hubungan antaranggota komunitas madrasah, dan menciptakan fondasi yang baik untuk pengembangan madrasah yang lebih baik. Penting untuk terus memelihara dan mendukung budaya positif ini dalam jangka panjang.

b. Faktor Eksternal

1) MI Sullam Taufiq Kajen

a) Keadaan Lingkungan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus dan ketua komite MI Sullam Taufiq Kajen diperoleh hasil sebagai berikut.

“Keadaan kondusif mendukung proses berjalan dg baik sesuai mekanisme yg telah ditetapkan.” (CLHW/23/09/23/AF)

Keadaan kondusif adalah hal yang penting dalam mendukung mekanisme yang telah berjalan di madrasah atau lembaga pendidikan. Terjalannya komunikasi yang terbuka antara staf, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya adalah kunci dalam menciptakan keadaan kondusif. Hal ini membuka masukan, saran, dan umpan balik untuk diberikan dan masalah yang muncul dapat diselesaikan dengan baik.

Menciptakan keadaan kondusif dalam madrasah memerlukan komitmen, upaya, dan kolaborasi dari semua pihak yang terlibat. Dengan adanya faktor-faktor di atas, mekanisme pendidikan di madrasah dapat berjalan dengan lebih baik dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi siswa dan masyarakat sekitar.

b) Evaluasi Strategi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus dan ketua komite MI Sullam Taufiq Kajen diperoleh hasil sebagai berikut.

“Evaluasi terhadap SOP Pemilihan kamad.”
(CLHW/23/09/23/AF).

Evaluasi terhadap SOP (Standar Operasional Prosedur) Pemilihan kamad (kepala madrasah) merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa proses pemilihan kepala madrasah dilakukan dengan adil, transparan, dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Standar Operasional Prosedur (SOP) harus memastikan bahwa seluruh tahapan dalam proses pemilihan kepala madrasah dilakukan secara terbuka dan transparan. Informasi mengenai persyaratan, tahapan seleksi, dan penilaian harus tersedia untuk semua pihak yang berkepentingan.

Standar Operasional Prosedur (SOP) harus mengatur bagaimana informasi tentang calon kamad akan disampaikan kepada pemilih atau panel seleksi. Hal ini termasuk publikasi profil calon dan pengumuman hasil seleksi. SOP harus mencakup langkah-langkah untuk mengevaluasi dan memperbaiki proses pemilihan kepala madrasah setelah pemilihan selesai, termasuk pemantauan kinerja kamad yang terpilih.

Dengan demikian, evaluasi terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) pemilihan kepala madrasah harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa prosedur tersebut tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan pemilihan kepala madrasah yang baik dan akuntabel.

2) MI Muhammadiyah Tunjungsari

a) Keadaan Lingkungan

Pemilihan kepala madrasah atau kepala madrasah adalah proses yang penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam seperti madrasah. Faktor-faktor lingkungan yang dapat memengaruhi proses pemilihan kepala madrasah. Transparansi, partisipasi aktif dari berbagai pihak, dan kepatuhan terhadap regulasi dan norma-norma yang berlaku sangat penting untuk memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah berjalan dengan baik dan menghasilkan pemimpin yang berkualitas untuk lembaga pendidikan tersebut. Hasil wawancara dengan pengurus Yayasan mengenai faktor lingkungan sebagai berikut.

“Lingkungan di sekitar MI Muhammadiyah Tunjungsari tidak ada persoalan dengan pemilihan kepala madrasah karena semua sudah percaya dengan kinerja Majelis Dikdasmen kecamatan dan dikdasmen kabupaten” (CLHW/IAM/12/2/23).

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa faktor lingkungan dalam pemilihan kamad tidak terdapat persoalan pada saat pemilihan kamad. Seluruh elemen percaya dengan kinerja yang dilakukan oleh Dikdasmen kecamatan dan kabupaten. Dengan demikian, terpilihnya kepala madrasah yang baru tidak menjadi persoalan untuk lingkungan sekitar karena telah melewati tahap seleksi yang ketat. Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh

Plt MI Muhammadiyah Tunjungsari bahwa dalam pemilihan kamad, lingkungan sama sekali tidak mempersoalkan.

“Lingkungan di sekitar MI Muhammadiyah Tunjungsari tidak ada persoalan dengan pemilihan kepala madrasah karena semua sudah percaya dengan kinerja Majelis Dikdasmen kecamatan dan dikdasmen kabupaten” (CLHW/R/12/3/23).

Adanya transparansi dan prosedur yang jelas menjadikan semua pihak percaya dalam keterbukaan pemilihan kamad. Tidak adanya subjektivitas pada proses pemilihan maupun dari unsur kedekatan. Dengan ini, lingkungan sekitar MI Muhammadiyah Tunjungsari mendukung sepenuhnya pelaksanaan pemilihan kamad yang diawasi dan diatur di bahwa majelis Dikdasmen cabang maupun kabupaten.

b) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses penting dalam manajemen yang bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu strategi telah berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Melibatkan pengumpulan data, analisis, dan refleksi terhadap kinerja organisasi dalam menerapkan strategi tertentu. Evaluasi strategi sebagai acuan dalam membantu organisasi untuk tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Hal ini menjadikan manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efektif untuk mencapai tujuan strategis. Hasil wawancara

dengan pengurus yayasan terkait evaluasi strategidalam pemilihan kamad sebagai berikut.

“Evaluasi pelaksanaan pemilihan Kepala madrasah dilakukan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan bersama Majelis Dikdasmen Kabupaten Pekalongan melibatkan Majelis Dikdasmen Cabang Siwalan.” (CLHW/IAM/12/2/23).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa evaluasi strategi pada pemilihan kamad dilakukan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan bersama dengan Dikdasmen Pekalongan yang melibatkan majelis Dikdasmen cabang Siwalan. Evaluasi strategi murni dilakukan oleh para atasan penyelenggara pemilihan kamad.

Adapun madrasah mengevaluasi kinerja kamad terpilih dalam jangka tahunan seperti yang dijelaskan pada sub bab budaya organisasi. Dengan demikian, pemangku kebijakan tetap melakukan evaluasi strategi yang diterapkan dalam pemilihan kamad.

c) MI Salafiyah Ngalian

a) Keadaan Lingkungan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pengurus Yayasan dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

“Keadaan Lingkungan di sekitar MI Salafiyah Ngalian biasa saja, aman dan nyaman, tidak ada gangguan, mereka sudah percaya penuh kepada pengurus dan guru-guru yang ada”, (CLHW, BN/12/09/2023).

Keadaan lingkungan yang aman dan nyaman di sekitar MI Salafiyah Ngalian selama pemilihan kepala madrasah (Kamad) adalah hal yang positif. Keamanan dan kenyamanan ini dapat mendukung jalannya proses pemilihan Kamad tanpa gangguan atau hambatan yang berarti. Beberapa hal yang dapat dipahami dari keadaan lingkungan ini termasuk.

Pertama, kepercayaan pada pengurus dan guru-guru. Kepercayaan penuh masyarakat terhadap pengurus dan guru-guru di madrasah adalah indikasi positif dari hubungan yang kuat antara madrasah dan komunitas sekitarnya. Ini dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelaksanaan pemilihan Kamad yang lancar. *Kedua*, ketentraman dan keharmonisan. Lingkungan yang aman dan nyaman dapat memfasilitasi ketentraman dan keharmonisan dalam proses pemilihan Kamad. Hal ini penting untuk menjaga kesejahteraan semua pihak yang terlibat. *Ketiga*, ketidakgangguan eksternal. Tidak adanya gangguan dari pihak eksternal selama pemilihan Kamad juga merupakan hal positif. Hal ini memungkinkan pemilihan berjalan dengan lancar dan tanpa intervensi yang tidak diinginkan.

Dengan keadaan lingkungan yang kondusif seperti ini, diharapkan pemilihan kepala madrasah dapat berlangsung dengan transparan dan efisien. Pihak madrasah dapat berfokus pada proses pemilihan dan pengambilan keputusan yang berkualitas untuk

kebaikan madrasah dan komunitas sekitarnya. Tetap memelihara hubungan baik dengan komunitas sekitar dan menjaga kepercayaan adalah hal yang penting untuk menjaga kestabilan dan kemajuan madrasah.

b) Evaluasi Strategi

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala pengurus Yayasan dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

“Tentu saja evaluasi strategi pelaksanaan pemilihan Kepala madrasah selalu kami lakukan dalam rangka perbaikan-perbaikan. Kami juga mendengarkan saran pendapat dari pihak-pihak lain, baik guru, komite, ahli pendidikan dsb”, (CLHW, BN/12/09/2023).

Tindakan untuk melakukan evaluasi strategi pelaksanaan pemilihan Kepala Madrasah (Kamad) adalah langkah yang sangat penting untuk meningkatkan proses dan hasil pemilihan. Evaluasi strategi ini dapat membantu mengidentifikasi apa yang telah berjalan baik dan di mana ada ruang untuk perbaikan.

Top of Form

C. Interpretasi

Deskripsi data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode dokumentasi, yakni mengecek dan menelaah dokumentasi yang berkaitan dengan proses perencanaan hingga proses pelaksanaan pengangkatan kepala madrasah ibtidaiyah swasta berdasarkan PMA Nomor 24 Tahun 2018 di Kabupaten Pekalongan. Selain data dokumentasi, juga menggunakan metode

wawancara dengan pemangku kebijakan yang terdiri dari kepala madrasah, pengawas, yayasan, dan kementerian agama.

Data penelitian ini dibagi menjadi dua, yakni data rumusan pertama terkait strategi madrasah ibtidaiyah (MI) swasta dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor Tahun 2018 di Kabupaten Pekalongan. Data kedua, yakni faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 di Kabupaten Pekalongan.

1. Manajemen Madrasah Ibtidaiyah Swasta dalam melaksanakan PMA Nomor 24 Tahun 2018

Strategi madrasah ibtidaiyah swasta dalam melaksanakan PMA Nomor 24 Tahun 2018 dapat dilihat dari fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Keempat komponen tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

a. Perencanaan

Perencanaan dalam konteks manajemen merujuk pada proses merencanakan langkah-langkah, tujuan, dan tindakan yang akan diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini melibatkan identifikasi sasaran, pengembangan strategi, alokasi sumber daya, dan penentuan langkah konkret yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan pemilihan kepala madrasah merupakan proses penting dalam memilih pemimpin yang tepat untuk madrasah

termasuk identifikasi dan ajuan panggilan kepada individu yang memenuhi kriteria untuk mengajukan diri sebagai calon kepala madrasah.

Perencanaan pemilihan kepala madrasah melibatkan langkah-langkah yang diambil untuk menjalankan pemilihan seorang kepala madrasah yang tepat dan berkualitas. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kualifikasi, kompetensi, dan visi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan madrasah. Dalam perencanaan pemilihan kepala madrasah, ketua yayasan memiliki otoritas untuk menentukan kepala selanjutnya.

Beberapa hal yang difokuskan dalam perencanaan diantaranya adalah bagaimana perencanaan pemilihan kamad, prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad, persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad, persyaratan dibuat oleh madrasah atau Yayasan. Siapa saja yang terlibat dalam pemilihan kamad, apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA), dan apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA).

Penelitian milik Rahayu, Marduwati & Ahmad (2023) mengungkapkan bahwa persyaratan pengangkatan kamad berdasarkan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 meliputi beberapa indikator, yakni memiliki kepercayaan Islam,

kemampuan membaca dan menulis Al-Qur'an, pendidikan minimal sarjana atau diploma empat, pengalaman manajerial di madrasah, sertifikasi pendidik, usia maksimal 55 tahun pada saat diangkat, pengalaman mengajar minimal Sembilan tahun di madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan enam tahun di madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat, serta memiliki sertifikat kepala madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Adapun prosedur pengangkatan kepala madrasah dari guru swasta diawali dengan pengusulan calon oleh yayasan yang mengelola madrasah tempat calon tersebut bekerja. Dalam pengusulan ini, terdapat kriteria dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon kepala madrasah, seperti batasan usia maksimal, golongan maksimal, dan pengabdian minimal selama sembilan tahun dalam dunia pendidikan.

Yayasan memiliki peran sentral dalam proses ini karena mereka memiliki pemahaman mendalam tentang calon kepala madrasah dan kebutuhan madrasah. Selain mengusulkan, yayasan juga bertanggung jawab untuk memantau kinerja Kamad yang telah diangkat. Kemenag juga turut terlibat dalam pengawasan dan evaluasi kinerja kepala madrasah. Mereka memiliki pengawas pendidikan yang melakukan pengawasan dan monitoring terhadap pelaksanaan program pendidikan dan manajemen madrasah. Kamad juga diharapkan

menyusun laporan kinerja berkala yang mencerminkan pencapaian dan perkembangan di madrasah.

Kewenangan yayasan dalam pemilihan kepala madrasah juga disampaikan dalam penelitian milik Ariyani, Dewi & Noviyanti (2021) bahwa peran yayasan dalam menentukan kepala madrasah memiliki signifikansi yang penting. Kebijakan ini menunjukkan peran yayasan dalam menjaga kualitas pendidikan dengan menekankan kompetensi dasar yang didasarkan pada prinsip yayasan. Yuliza, Romawati, Ajat (2022) menjelaskan bahwa untuk pengangkatan kepala madrasah swasta yang dibawah naungan suatu yayasan, menjadi wewenang yayasan tersebut dengan persetujuan dan rekomendasi dari Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota terhadap calon kepala madrasah yang ditunjukkan oleh yayasan.

Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat kendala-kendala, seperti tenggang waktu antara berakhirnya masa jabatan Kamad yang lama dan pengangkatan Kamad yang baru, yang dapat mempengaruhi kontinuitas manajemen. Pertimbangan yang kompleks oleh Yayasan sebelum mengusulkan calon Kamad baru, yang bisa mengakibatkan penundaan dalam proses pemilihan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat Yayasan yang menyerahkan seluruhnya perencanaan sampai pada pelaksanaan pemilihan kamad kepada pihak sekolah. Hal ini dapat berdampak pada mutu lulusan, seperti penelitian (Sumarni, 2018) bahwa selama ini tidak semua yayasan

dapat menjalankan kinerjanya dengan baik. Banyak yayasan yang belum maksimal mampu mengembangkan madrasah, seperti halnya dukungan dalam Pembangunan fisik berupa sarana gedung yang belum memadai, dan kiprah yayasan yang belum maksimal serta kurangnya dukungan dari pihak yayasan terhadap perkembangan Pendidikan madrasah. Selain itu yayasan seringkali dalam memilih personil pengelola sekolah lebih dominan berdasarkan hubungan kekeluargaan dengan tidak memperhitungkan kompetensinya. Intinya, profesionalisme kinerja dari yayasan juga masih banyak yang dipertanyakan. Dampak dari hal tersebut adalah rendahnya mutu madrasah yang berimplikasi pada rendahnya output siswa madrasah.

Mengingat hal tersebut, perlu adanya upaya turun tangan dari pihak Yayasan dalam mengelola dan mengatur madrasah, termasuk dalam kegiatan pemilihan kamad. Dengan status kedudukannya tersebut yayasan berfungsi menyelenggarakan Lembaga pendidikan, menetapkan visi, orientasi, platform program dan kebijakan sekolah, menyeleksi, mengangkat dan memberhentikan tenaga pengelola sekolah, termasuk dalam hal ini adalah pengangkatan kepala madrasah. Siregar (2020) menyatakan konteks peran dan fungsinya, yayasan mengangkat dan menetapkan kepala sekolah sebagai pimpinan yang diberi tugas untuk menjalankan proses persekolahan atau permadrasahan. Kepala sekolah memiliki status dan kedudukan sebagai wakil yayasan dalam mengelola unit kerja yayasan dan

sekaligus sebagai manajer pelaksana pengelolaan sekolah dengan hubungan yang bersifat instruksional, bukan malah sebaliknya.

Namun, meskipun terdapat kendala dalam proses pemilihan kamad, secara keseluruhan, Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 menjadi panduan penting dalam menjalankan proses pengangkatan kepala madrasah. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kepemimpinan kepala madrasah di madrasah sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku dan memiliki kualitas yang memadai. Seperti pendapat (Hasanah et al., 2021) bahwa kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis dalam bidang akademik saja akan tetapi tugas dan tanggung jawab pokok sebagai manajemen pendidikan. Mengingat banyaknya masalah yang timbul sesuai situasi dan kondisi sekolah, maka kepala sekolah bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan. Melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (manusia dan yang bukan manusia) akan diatur penggunaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan definisi tersebut, fungsi

pengorganisasian merupakan alat untuk memadukan (sinkronisasi) dan mengatur semua kegiatan yang ada kaitannya dengan personil, finansial, material dan tatacara untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan. Melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang di miliki oleh organisasi (manusia dan bukan manusia) akan diatur penggunaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan Pengorganisasian adalah agar pembagian kerja dapat dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Pembagian tugas diharapkan dapat meningkatkan keterampilan masing-masing anggota organisasi (spesialisasi) dalam mengelola tugas yang ditugaskan. Jika organisasi dijalankan dengan kejam dan tidak sesuai dengan bidang keahliannya, bukan tidak mungkin akan menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pentingnya pengorganisasian kepala madrasah merupakan proses pengelolaan dan pengaturan berbagai aspek dalam kepemimpinan seorang kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki peran kunci dalam mengelola sekolah Islam, mengambil keputusan, dan memastikan sekolah berfungsi dengan baik. Pertanyaan seputar pengorganisasian difokuskan ke dalam beberapa hal, diantaranya adalah bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di sekolah,

bentuk koordinasi yang baik, bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisir pemilihan Kamad, koordinasi antara Yayasan dan kemenag, adakah anggota lain yang berperan, dan bagaimana jalannya masing-masing anggota agar proses pengorganisasian berjalan dengan baik.

Dari ketiga madrasah, yakni MI Sullam Taufiq, MI Muhammadiyah Tunjungsari, MI Salafiyah Ngalian diperoleh gambaran bahwa otoritas tertinggi untuk mengkoordinir bawahan seperti madrasah dan guru-guru adalah pihak Yayasan. Dalam memudahkan pengorganisasian dilakukan koordinasi yang baik antara Yayasan, kepala madrasah, dan guru-guru. Bentuknya adalah dengan melakukan rapat koordinasi melalui *offline*. Tujuannya agar terbangun kedekatan dan kerja sama yang baik.

Pengorganisasian tentu melibatkan banyak orang, misalnya rapat koordinasi dengan komite pada saat pemilihan kamad. Seperti penelitian milik (Siregar, 2020) bahwa komite sebagai mitra madrasah mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, melakukan kerjasama dengan Masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan Pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi

kepada sekolah mengenai kebijakan dan program pendidikan. Dengan demikian, pengorganisasian pemilihan kamad dengan melibatkan banyak elemen dapat menghasilkan rapat yang maksimal.

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah salah satu tahap penting dalam proses manajemen. Fungsi pelaksanaan mencakup implementasi rencana, kebijakan, dan tindakan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan. Hal ini melibatkan penerapan strategi, alokasi sumber daya, pengambilan keputusan sehari-hari, dan koordinasi kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan pengangkatan kepala madrasah di MI Sullam Taufiq, MI Muhammadiyah Tunjungsari, dan MI Salafiyah Ngalian telah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018.

Pelaksanaan pemilihan Kamad berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan pemilihan kepala madrasah, waktu pemilihan Peraturan Menteri Agama (PMA), faktor pendukung pelaksanaan, prosedur pemilihan Peraturan Menteri Agama (PMA), persyaratan kandidat Peraturan Menteri Agama (PMA) yang sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Agama (PMA) atau belum. Kemudian apakah PMA sesuai apabila dijadikan sebagai acuan dalam pengangkatan Kamad. Sampai pada apakah Kamad terpilih melakukan Penilaian

Kinerja Kepala Madrasah (PKKM) secara periodik sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Agama (PMA), serta kendala dan penyelesaiannya. Pelaksanaan di MI Sullam Taufiq Kajen menjelaskan bahwa pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku.

Kemudian, pelaksanaan pemilihan kamad yang ada di MI Muhammadiyah Tunjungsari dilakukan secara teratur. Penyelenggaraan pemilihan kamad lebih banyak dilakukan di cabang dan pusat Muhammadiyah, sehingga madrasah hanya menerima hasil seleksi yang tepat berdasarkan nilai yang telah keluar.

Selanjutnya, pelaksanaan kepala madrasah di MI Salafiyah Ngalian menunjukkan adanya koordinasi dan kerjasama yang baik antar elemen. Pelaksanaan pemilihan kepala madrasah dilakukan bersamaan dengan laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang dihadiri oleh semua guru, staf, banom NU, komite, dan Yayasan. Sistem yang dilaksanakan adalah demokratis, artinya apabila kepala madrasah sebelumnya terpilih lagi, maka tetap diadakan pemilihan suara. Hal ini untuk mengantisipasi apabila dilakukan perpanjangan kepemimpinan salah satu anggota ada yang tidak setuju sehingga akan menimbulkan masalah.

Selain itu, faktor terlaksananya pemilihan kepala madrasah adalah adanya kepercayaan dan kerjasama semua elemen. Prosedur

pemilihan kepala madrasah telah sesuai, bahkan setuju apabila Peraturan Menteri Agama (PMA) dijadikan sebagai acuan dalam pemilihan kepala madrasah. Mengingat dalam hal ini tentu Peraturan Menteri Agama (PMA) telah melalui pertimbangan yang matang sebelum dijadikan sebagai dasar pengangkatan kepala madrasah. Terakhir, kendala yang ditemukan dalam proses pemilihan kepala madrasah sejauh ini tidak ada, artinya pelaksanaan pemilihan dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Fungsi pelaksanaan ini merupakan bagian integral dari proses manajemen secara keseluruhan dan merupakan tahap yang kritis dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan pelaksanaan sering kali bergantung pada kemampuan manajer untuk mengelola sumber daya, mengambil keputusan yang bijak, berkomunikasi dengan efektif, dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Hamdani, 2020).

d. Pengendalian/pengawasan

Pengawasan madrasah adalah proses pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk memastikan bahwa madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam beroperasi sesuai dengan standar dan memenuhi tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tujuan dari pengawasan madrasah adalah untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan tersebut memberikan

pendidikan berkualitas tinggi, menciptakan lingkungan yang aman dan mendukung perkembangan siswa, serta mematuhi semua regulasi yang berlaku. Dengan adanya pengawasan yang efektif, madrasah dapat berkontribusi secara positif dalam mendidik generasi muda dalam bingkai nilai-nilai Islam dan pengetahuan umum.

Sistem pengawasan di tiga madrasah ibtidaiyah Kabupaten Pekalongan memiliki pola yang hampir sama. Ketiga madrasah tersebut adalah Madrasah Ibtidaiyah Sullam Taufiq Kajen, Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tunjungsari, dan Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian. Pengawasan yang dilakukan meliputi pembinaan, monitoring, penilaian, dan evaluasi. Dalam kinerjanya, pengawas madrasah memiliki peran penting dalam perencanaan hingga pengangkatan kepala madrasah. Peran pengawas madrasah meliputi 1) menjaga dan membina guru agar tetap profesional dalam menjalankan tugasnya, 2) melakukan supervisi terhadap kinerja kepala sekolah, guru, staf sekolah, dan madrasah secara keseluruhan, 3) membantu kepala madrasah dalam menyusun program madrasah, rencana kerja, pengawasan, dan evaluasi, 4) memberikan masukan kepada kepala madrasah dalam pengambilan keputusan terkait pengangkatan kepala madrasah. Tanggungjawab seorang pengawas telah diatur oleh Peraturan Menteri Agama No. 2 tahun 2012 dan peraturan Menteri No.31 tahun 2014 dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pengawas dituntut harus mampu membina keprofesionalan

kepala madrasah dan guru. Peran pengawas madrasah sangat dibutuhkan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan madrasah. Pengawas diharuskan untuk memiliki kompetensi yang meliputi tiga aspek pokok yaitu supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian dan pengembangan (RI, 2014).

Tuntutan profesionalitas di atas diharapkan para pengawas mampu untuk menguasai kompetensi sebagai supervisor manajerial. Sebab, supervisi manajerial adalah tugas pokok pengawas yang menjamin terbinanya administrasi madrasah. Sebagai supervisor manajerial, berkewajiban membantu kepala madrasah agar mencapai madrasah yang efektif. Selain itu, pengawas memiliki peran evaluator pendidikan, Di mana pengawas harus memiliki kompetensi mengevaluasi kinerja kepala madrasah. Hal ini demi meningkatkan mutu pendidikan di madrasah yang dibinanya (Iskandar & Machali, 2020).

Dalam pengangkatan kepala madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data untuk memproyeksikan kebutuhan pengangkatan kepala madrasah. Selain itu, kepala madrasah juga memiliki tugas dalam pengawasan terhadap kinerja guru, yang meliputi beberapa hal yang harus diperhatikan, seperti kepatuhan guru terhadap kurikulum dan program kerja. kualitas pembelajaran yang disampaikan oleh guru, kedisiplinan guru dalam menjalankan tugasnya. Dalam hal ini, pengawas madrasah dapat

membantu kepala madrasah dalam melakukan supervisi terhadap kinerja guru.

Pada tahap ini, pengawas tidak terlibat secara langsung sebab kewenangan penuh dalam menentukan prosedur pemilihan kepala madrasah berada di tangan yayasan. Pengawas hanya akan memberikan pendampingan berupa ketentuan yang harus diperhatikan seperti Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang pemilihan kepala madrasah. Selain itu, pengawas juga memberikan saran atau masukan dari rumusan-rumusan yang disusun oleh yayasan dalam pemilihan kepala madrasah. Dengan demikian, peran pengawas dalam tahap perencanaan hanya sebatas memonitoring kinerja yang dilakukan oleh pihak yayasan. Apabila ketentuan yang dirumuskan menyimpang dari aturan, maka tugas pengawas adalah memberikan pengarahan dan pendampingan. Tujuannya agar pemilihan kepala madrasah dilaksanakan secara transparan, langsung, umum, bersih, jujur, dan adil.

Hal tersebut sesuai dengan temuan penelitian milik Barnoto (2016) yang menyatakan bahwa Yayasan memiliki peran yang sangat penting, sebab secara struktural keberadaan yayasan sebagai otoritas puncak atau tertinggi. Selain itu, yayasan memiliki kewenangan penuh terhadap jalannya lembaga. Oleh karena itu, keberhasilan program adalah ditentukan oleh pihak yayasan dalam mengelola dan mengarahkan semua elemen organisasi untuk mencapai tujuan.

Kepala madrasah merupakan tangan kanan dari otoritas yayasan. Peran kepala madrasah hanya sebatas pada pengelolaan di madrasah dan tidak memiliki kewenangan secara penuh.

Adapun prosedur pemilihan kepala madrasah telah berpedoman pada Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 yang merupakan perubahan dari Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 57 Tahun 2017. Hal ini dibuktikan dengan telah dilakukannya sosialisasi terhadap peraturan tersebut. Sosialisasi Peraturan Menteri Agama (PMA) No. 24 Tahun 2018 adalah proses penting yang harus dilakukan untuk menginformasikan dan mempersiapkan semua pihak yang terlibat dalam pemilihan kepala madrasah, baik itu para pemilih, calon kepala madrasah, maupun staf administrasi madrasah. Sosialisasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah berjalan dengan transparan, demokratis, dan adil. Sosialisasi ini dilakukan dengan memberikan informasi terkait rencana pemilihan kepala madrasah, menyediakan informasi terkait tata cara, syarat calon kepala madrasah. Kemudian menjelaskan tahapan pemilihan kepala madrasah sampai dengan pengumuman hasil kepala madrasah terpilih. Sosialisasi Peraturan Menteri Agama (PMA) yang baik dan tepat sasaran akan membantu memastikan bahwa pemilihan kepala madrasah berlangsung dengan transparan, adil, dan demokratis, serta akan meningkatkan partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat dalam proses ini.

Dalam melaksanakan tugas ini satuan kinerja pengawas yang bernama Pokjawas (Kelompok Kerja Pengawas) perlu melakukan koordinasi. Tujuan dilakukannya koordinasi adalah untuk menentukan pembagian tugas yang mampu mendukung keberhasilan pengawasan. Koordinasi antar pengawas madrasah menjadi aspek krusial dalam memastikan efektivitas pengawasan dan pengelolaan pendidikan di madrasah. Pengawas madrasah biasanya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa madrasah mematuhi standar pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah dan memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dalam pendidikan. Koordinasi yang dilakukan pengawas biasanya dilakukan dalam bentuk rapat tahunan, semester, bulanan, dan program penyegaran (*refreshment course*). Anggota pengawas diberikan *refreshment* untuk membangkitkan semangat dan motivasi kerja dalam hal pengawasan. Selain itu, pengawas juga melakukan komunikasi rutin melalui grup Whatsapp, dan grup diskusi online lainnya yang memfasilitasi komunikasi sehari-hari. Koordinasi antara pengawas madrasah adalah kunci untuk mencapai pengawasan pendidikan yang efektif dan untuk memastikan bahwa madrasah memberikan pendidikan berkualitas kepada siswa. Melalui komunikasi dan kerja sama yang baik, pengawas madrasah dapat bekerja bersama-sama untuk memajukan sistem pendidikan dan meningkatkan mutu pendidikan di madrasah.

Pentingnya koordinasi disampaikan oleh Syawal & Kartowagiran (2013) bahwa keselarasan kinerja pengawas yang berdampak baik pada guru, ditandai dengan perencanaan, pelaksanaan dan proses evaluasi yang baik dan tepat, baik dari aspek akademik maupun manajerial. Untuk itu, dibutuhkan koordinasi dan relasi yang baik antara pengawas dan pimpinan lembaga pendidikan (salah satunya, Madrasah). Koordinasi dan relasi antara pengawas dan kepala madrasah dapat mensinergikan elemen-elemen yang ada di madrasah untuk melakukan tugas dan fungsi masing-masing secara integral, efektif dan efisien (Sudirman, 2017). Hal ini diimplementasikan dalam perwujudan visi, misi dan tujuan madrasah. Menurut Hasibuan (2018) koordinasi antara pengawas dan kepala madrasah urgen dilakukan, guna mengintegrasikan tindakan supervisi terhadap guru dan pelaksanaan tugas yang tepat sasaran dan berorientasi pada tujuan. Lebih lanjut, (Repina, 2012) menyebutkan bahwa efektivitas koordinasi pengawas dan kepala madrasah ditandai dengan 2 (dua) aspek, yakni prestasi kerja guru dan prestasi siswa (lulusan). Hal ini mengacu pada indikator keberhasilan tugas pengawas dan kepala madrasah dalam memproduksi SDM di madrasah.

2. Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018

Interpretasi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018 dalam pemilihan kepala madrasah (Kamad), seperti

yang dijelaskan dalam wawancara, dapat menjadi dasar untuk menjalankan penelitian lebih lanjut. Berikut adalah interpretasi faktor-faktor tersebut dan beberapa penelitian relevan yang dapat mendukung pemahaman lebih lanjut:

a. Tenggang Waktu Antara Kepala Madrasah Lama dan Baru

Faktor ini menunjukkan pentingnya mengelola masa transisi antara Kamad yang lama dan baru dengan baik. Tenggang waktu yang efektif antara Kamad yang lama dan yang baru memungkinkan untuk kelangsungan manajemen madrasah yang lebih mulus. Hal ini memungkinkan Kamad yang baru untuk memahami situasi, membangun pemahaman, dan menerapkan visi dan perubahan yang mungkin diperlukan tanpa terburu-buru. Kamad yang baru dapat menggunakan tenggang waktu ini untuk memahami seluk-beluk organisasi, tantangan, dan peluang yang ada. Dengan demikian, mereka dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan berdampak positif dalam peran barunya.

Bagi kepala madrasah yang lama yang akan mengakhiri masa jabatannya, tenggang waktu ini memberikan kesempatan untuk memfasilitasi transisi kepemimpinan dengan memberikan pengetahuan dan pengalaman mereka kepada kepala madrasah baru. Hal ini dapat menghindari kehilangan informasi kunci dan membantu kepala madrasah baru dalam beradaptasi.

Tenggang waktu yang cukup memungkinkan yayasan atau pihak yang bertanggung jawab untuk merencanakan suksesi kepemimpinan secara lebih baik. Hal ini mencakup identifikasi calon potensial, pelatihan, dan persiapan yang diperlukan untuk kepala madrasah baru (Obianuju et al., 2021). Dengan mengelola masa transisi dengan baik, madrasah dapat mencapai stabilitas organisasi yang lebih tinggi. Ketidakpastian selama peralihan kepemimpinan dapat mengganggu operasi sehari-hari dan hubungan dalam organisasi. Kepala madrasah yang baru dapat lebih efektif dalam memimpin dan mengambil keputusan jika mereka memiliki waktu yang cukup untuk beradaptasi dengan lingkungan dan budaya organisasi. Ini juga memungkinkan mereka untuk membangun hubungan yang kuat dengan staf dan pemangku kepentingan lainnya.

b. Pertimbangan-Pertimbangan Yayasan

Pertimbangan-pertimbangan yayasan dalam pemilihan kepala madrasah adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi hasil dari proses ini. Pertimbangan yang kompleks dalam pengambilan keputusan yayasan dapat mencakup berbagai faktor seperti pengalaman calon, visi strategis organisasi, nilai-nilai yang ingin dipromosikan, dan masalah keuangan (Gobby & Niesche, 2019). Studi tentang pengambilan keputusan dapat mengidentifikasi jenis-jenis pertimbangan ini dan menggali lebih dalam tentang bagaimana pertimbangan ini berinteraksi dalam proses pemilihan kepala madrasah. Proses pemilihan kepala

madrasah yang melibatkan pertimbangan yang kompleks dapat mempengaruhi efisiensi proses.

c. Ketersediaan Calon yang Memenuhi Syarat

Ketersediaan calon yang memenuhi syarat adalah faktor kunci dalam pemilihan Kepala Madrasah (Kamad) dan dapat berdampak signifikan pada kelangsungan dan keberhasilan manajemen madrasah. Kamad memegang peran kunci dalam manajemen madrasah. Ketersediaan calon yang memenuhi syarat dapat memastikan bahwa peran kepemimpinan ini tetap terisi oleh individu yang memiliki kemampuan dan kualifikasi yang diperlukan untuk mengelola madrasah dengan baik. Ini dapat membantu menjaga ketangguhan manajemen madrasah.

Proses pemilihan kepala madrasah yang sukses memastikan adanya kontinuitas dalam operasi sehari-hari madrasah. Calon yang memenuhi syarat dapat lebih cepat beradaptasi dengan tugas-tugas dan tanggung jawab kepemimpinan, mengurangi potensi gangguan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepala madrasah memiliki peran penting dalam mencapai tujuan pendidikan madrasah. Ketersediaan calon yang kompeten dan berpengalaman dapat membantu madrasah mencapai hasil pendidikan yang lebih baik, termasuk peningkatan prestasi siswa.

Kepala madrasah yang memenuhi syarat cenderung lebih mampu memimpin dengan efektif, memotivasi staf, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Ini dapat meningkatkan kepuasan staf dan siswa

dalam madrasah. Madrasah dengan kepala madrasah yang berkualitas cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata pemangku kepentingan, seperti orangtua siswa, masyarakat, dan lembaga pengawas pendidikan. Ini dapat mendukung pertumbuhan dan perkembangan madrasah (Ganaie & Haque, 2017).

d. Kehati-hatian dalam Proses Penggantian

Kehati-hatian dalam memilih kepala madrasah baru adalah tanda bahwa proses ini dianggap penting. Kehati-hatian dalam proses pemilihan Kamad membantu menghindari kesalahan pemilihan yang dapat memiliki dampak negatif terhadap kinerja dan stabilitas madrasah. Pemilihan kepala madrasah yang kurang hati-hati dapat mengakibatkan konflik internal, ketidakstabilan, dan penurunan kualitas pendidikan. Kepala madrasah adalah pemimpin kunci dalam madrasah. Proses pemilihan yang hati-hati memastikan bahwa kepemimpinan dapat dialihkan dengan lancar dan kontinuitas manajemen tetap terjaga. Ini menghindari gangguan yang dapat terjadi jika Kamad yang baru tidak sesuai dengan harapan atau tugas-tugas kepemimpinan tidak terkoordinasi dengan baik.

Kehati-hatian dalam pemilihan memungkinkan waktu yang cukup untuk memahami dengan mendalam calon Kamad, termasuk rekam jejaknya, kualifikasi, dan visi kepemimpinan (Rowe et al., 2005). Ini membantu memastikan bahwa calon yang dipilih benar-benar cocok dengan kebutuhan madrasah. Pemilihan yang hati-hati juga memastikan

bahwa proses ini tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti nepotisme atau diskriminasi. Calon yang dipilih harus dinilai berdasarkan kompetensi dan kualifikasi mereka, bukan hubungan pribadi atau faktor-faktor lain yang tidak relevan. Kamad yang dipilih dengan hati-hati cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik untuk memimpin dengan efektif dan meningkatkan kualitas pendidikan dalam madrasah. Ini berdampak positif pada prestasi siswa dan reputasi madrasah.

e. Proses Administratif

Proses administratif yang rumit dapat memperlambat pelaksanaan pemilihan Kamad. Proses administratif yang rumit adalah faktor yang dapat memperlambat pelaksanaan pemilihan kepala madrasah (Kamad) dan berdampak pada efisiensi proses tersebut (Daly & Finnigan, 2012).

Proses administratif yang rumit seringkali memerlukan lebih banyak waktu untuk menyelesaikannya. Hal ini dapat mengakibatkan penundaan dalam pelaksanaan pemilihan Kamad, terutama jika ada tenggang waktu antara masa jabatan Kamad yang lama dan baru. Proses administratif yang rumit seringkali melibatkan persiapan dokumen, pengajuan usulan, dan persetujuan dari instansi terkait. Tingkat ketelitian yang tinggi diperlukan untuk memastikan bahwa semua dokumen dan prosedur sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Proses administratif dapat melibatkan komunikasi yang intensif dengan pihak-pihak terkait, seperti yayasan, instansi pemerintah, atau

lembaga pendidikan. Koordinasi yang rumit dan komunikasi yang efektif perlu dijaga untuk memastikan proses berjalan lancar.

f. Kolaborasi dan Komunikasi

Kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara yayasan, instansi terkait, dan madrasah adalah faktor penting dalam menjalankan pemilihan Kamad dengan lancar. Kolaborasi yang baik antara yayasan, instansi terkait seperti Kementerian Agama, dan madrasah membantu dalam koordinasi seluruh proses pemilihan Kamad. Ini mencakup pemantauan progres, pertukaran informasi, dan pengelolaan jadwal agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Komunikasi yang baik memastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki pemahaman yang sama tentang prosedur, persyaratan, dan tujuan pemilihan kepala madrasah. Ini mengurangi risiko kebingungan atau kesalahpahaman yang dapat menghambat proses (Aryani & Haryadi, 2023).

Kolaborasi yang transparan dan komunikasi yang terbuka mendukung akuntabilitas dalam proses pemilihan Kamad. Semua langkah-langkah dan keputusan dapat dengan mudah dilacak dan dipertanggungjawabkan. Jika ada konflik atau perbedaan pendapat selama proses pemilihan, kolaborasi yang efektif memungkinkan untuk menyelesaikannya dengan cara yang konstruktif dan berdasarkan dialog.

Ini membantu mencegah terjadinya gangguan yang dapat memperlambat proses.

Kolaborasi yang baik memastikan bahwa semua pihak terlibat memiliki fokus yang sama pada kepentingan bersama, yaitu memilih Kamad yang terbaik untuk madrasah. Ini membantu menjaga konsensus dan menjalankan pemilihan dengan efisien. Komunikasi yang efektif memungkinkan untuk merespon perubahan atau kendala yang mungkin muncul selama proses pemilihan dengan cepat dan efisien. Ini membantu menjaga kelancaran proses.

D. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara cermat. *Pertama*, akses terhadap informasi terkait manajemen strategi madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta dalam melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 di Kabupaten Pekalongan terbatas. Informasi mungkin tidak selalu tersedia secara terbuka, dan beberapa dokumen atau data yang relevan tidak lengkap atau sulit diakses. *Kedua*, keterbatasan waktu dapat mempengaruhi kedalaman analisis yang dapat dicapai dalam penelitian ini, terutama jika penelitian harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. *Ketiga*, sampel penelitian terbatas pada sejumlah madrasah Ibtidaiyah swasta, yang dapat membatasi generalisasi temuan. Jika sampel tidak mencerminkan keberagaman dalam praktek manajemen strategi, temuan penelitian mungkin terbatas dalam lingkungannya. *Keempat*, penelitian ini dapat rentan terhadap subjektivitas, mengingat bahwa persepsi dan pengalaman

individu responden yang diwawancarai atau yang mengisi kuesioner dapat memengaruhi cara data diinterpretasikan, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. *Terakhir*, adanya faktor eksternal seperti perubahan dalam peraturan atau kebijakan selama penelitian dapat mempengaruhi validitas temuan. Oleh karena itu, dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini, penting untuk mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan ini dan mencoba mengatasi atau meminimalkannya sebisa mungkin agar penelitian tetap relevan dan bermanfaat dalam konteks manajemen strategi madrasah Ibtidaiyah swasta di Kabupaten Pekalongan.

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

1. Manajemen Madrasah Ibtidaiyah (MI) Swasta dalam Melaksanakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Kepala Madrasah di Kabupaten Pekalongan

Perencanaan pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018 mengenai pemilihan kepala madrasah di tiga sekolah, yaitu MI Sullam Taufiq Kajen, MI Muhammadiyah Tunjungsari, dan MI Salafiyah Ngalian, menunjukkan perbedaan dalam proses perencanaan. MI Sullam Taufiq menggunakan penunjukan guru dari madrasah lain dengan pemilihan berdasarkan kedekatan pribadi, MI Muhammadiyah Tunjungsari menggunakan sistem open recruitment tiga guru dengan seleksi dari pihak Dikdasmen, sementara MI Salafiyah Ngalian memberikan keputusan sepenuhnya kepada pihak madrasah. Pengorganisasian PMA dilakukan dengan koordinasi yayasan dan Kasi Penma di Kabupaten Pekalongan, struktural dan rapat rutin di MI Sullam Taufiq, kolaborasi antara yayasan dan sekolah di MI Muhammadiyah Tunjungsari, serta struktur madrasah yang tertinggi tetap yayasan dan rapat intensif di MI Salafiyah Ngalian. Pelaksanaan PMA melibatkan proses pengusulan calon kepala madrasah dengan prosedur yang bervariasi di tiap madrasah. Pengendalian PMA dilakukan dengan berbagai metode, seperti pengawasan oleh yayasan, pokjawas, dan melibatkan unsur internal, yayasan, dan kementerian agama, namun memiliki persamaan

dalam sistem kinerja pengawas yang bertugas dalam membina, memantau, dan mengevaluasi kinerja kepala madrasah.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Swasta Kabupaten Pekalongan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 tentang Kepala Madrasah di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Swasta Kabupaten Pekalongan dapat dibagi menjadi faktor internal dan eksternal. Pada faktor internal, proses pemilihan kepala madrasah dipengaruhi oleh tingkat demokrasi, kaderisasi calon, kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan respon masyarakat. Lembaga-lembaga dengan prosedur pemilihan yang lebih demokratis, kaderisasi yang baik, staf berkualitas, budaya partisipatif, dan dukungan masyarakat yang positif cenderung menghasilkan pemimpin yang berkualitas. Di sisi eksternal, faktor lingkungan yang kondusif, dukungan penuh dari berbagai pihak, kepercayaan masyarakat pada lembaga, evaluasi strategi, dan keamanan lingkungan menjadi penentu keberhasilan pemilihan kepala madrasah. Dukungan positif dari lingkungan sekitar, kepercayaan masyarakat, dan evaluasi strategi yang rutin berkontribusi pada transparansi, keadilan, dan kualitas dalam proses pemilihan kepala madrasah di MI Swasta Kabupaten Pekalongan, khususnya di MI Sullam Taufiq Kajen, MI Muhammadiyah Tunjungsari, dan MI Salafiyah Ngalian.

B. Implikasi

Penelitian ini memberikan sejumlah implikasi yang bisa diambil dari temuan-temuannya terkait pelaksanaan PMA Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Kepala Madrasah di MI Swasta Kabupaten Pekalongan:

1. Konsistensi Pelaksanaan Regulasi:

Terdapat variasi besar dalam cara-cara pelaksanaan regulasi ini di berbagai madrasah. Diperlukan standar yang lebih jelas dan komprehensif untuk memastikan konsistensi dan kepatuhan terhadap regulasi ini di seluruh Lembaga pendidikan.

2. Koordinasi dan Pengorganisasian:

Perlunya koordinasi yang lebih baik antara yayasan, Lembaga pendidikan, dan pihak terkait dalam memahami serta mengimplementasikan peraturan ini. Pedoman atau standar yang lebih spesifik tentang pengorganisasian akan membantu meminimalkan variasi dalam pelaksanaan aturan.

3. Pengawasan yang Lebih Ketat:

Temuan mengenai variasi besar dalam pengawasan menunjukkan perlunya mekanisme pengawasan yang lebih terstruktur dan efektif untuk memastikan bahwa setiap madrasah mematuhi regulasi dengan benar.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi:

Faktor internal dan eksternal memainkan peran penting dalam pemilihan kepala madrasah. Penguatan faktor-faktor seperti demokratisasi proses, kaderisasi yang baik, kompetensistaf, dan dukungan eksternal perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas proses seleksi kepala madrasah.

5. Pentingnya Keterlibatan Eksternal:

Kepercayaan dan dukungan dari lingkungan sekitar madrasah sangat penting. Komunikasi yang baik, transparansi, dan evaluasi strategi perlu ditingkatkan untuk mempertahankan dukungan eksternal yang positif.

Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa perlu adanya Upaya untuk meningkatkan konsistensi, koordinasi yang lebih baik, pengawasan yang lebih efektif, penguatan faktor-faktor internal dan eksternal, serta peningkatan dukungan dan keterlibatan dari lingkungan sekitar untuk memastikan implementasi yang lebih baik dari PMA Nomor 24 Tahun 2018 di MI Swasta Kabupaten Pekalongan.

C. Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan simpulan dapat diberikan saran kepada beberapa pihak antara lain.

1. Bagi Instansi Pendidikan (Kepala Madrasah)

- a. Pemantauan Kinerja: kepala madrasah (Kamad) sebaiknya secara rutin memantau dan mengevaluasi kinerja mereka sendiri. Membuat laporan kinerja secara berkala dapat membantu dalam pemantauan dan peningkatan.
- b. Kolaborasi dengan Yayasan: Jika kepala madrasah berasal dari madrasah swasta yang dikelola oleh yayasan, penting untuk menjalin kolaborasi yang baik dengan yayasan. Hal ini akan memfasilitasi proses pengusulan kepala madrasah yang lebih lancar dan memungkinkan yayasan untuk berperan aktif dalam pemilihan.
- c. Peningkatan Kapasitas: Kepala madrasah dapat mencari pelatihan dan pengembangan profesional untuk meningkatkan kompetensi mereka

dalam manajemen pendidikan. Hal ini akan membantu mereka dalam menjalankan tugas kepemimpinan dengan lebih efektif.

2. Bagi Pemegang Kebijakan (Kementerian Agama)

- a. Pelaksanaan PMA: Kementerian Agama harus dapat mengawasi dan memastikan PMA berjalan sesuai dengan tujuan karena akan berpengaruh pada kualitas kepala madrasah dan madrasah.
- b. Pengawasan yang Efektif: Kementerian Agama sebaiknya memastikan bahwa sistem pengawasan terhadap kepala madrasah berjalan efektif dan berkala. Pengawasan ini harus melibatkan evaluasi kinerja yang komprehensif dan memberikan rekomendasi yang memadai.
- c. Pemberian Panduan yang Jelas: Kementerian Agama dapat memberikan panduan yang lebih rinci dan praktis terkait dengan tata cara pengangkatan Kamad, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Hal ini akan membantu madrasah untuk lebih memahami proses ini.
- d. Pelatihan bagi Pengawas Pendidikan: Meningkatkan kapasitas pengawas pendidikan dalam melakukan pengawasan dan penilaian kinerja kepala madrasah. Hal ini dapat membantu memastikan kualitas pendidikan yang lebih baik di madrasah.

3. Bagi Masyarakat

- a. Masyarakat lebih selektif dalam memilih madrasah bagi anak, dengan mempertimbangkan kualitas madrasah bukan karena faktor kedekatan dengan kyai atau pihak yayasan.

- b. Pemilihan madrasah juga harus mempertimbangkan minat dan kebutuhan anak. Sebab, masing-masing madrasah memiliki program akademis yang berbeda-beda.
 - c. Reputasi madrasah dalam memberikan pendidikan yang baik juga menjadi pertimbangan utama. Orang tua harus melihat seberapa baik madrasah tersebut dalam memberikan pemahaman agama dan pengetahuan umum.
4. Bagi Peneliti Lain
- a. Penelitian Lanjutan: Peneliti dapat melakukan penelitian lanjutan untuk menggali lebih dalam mengenai implementasi Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 dan dampaknya pada manajemen madrasah. Studi ini dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang proses pengangkatan kepala madrasah dan pengawasan kinerja mereka.
 - b. Perbandingan dengan Kasus Lain: Peneliti dapat melakukan perbandingan dengan kasus pengangkatan kepala sekolah di lembaga pendidikan lainnya, seperti sekolah negeri, untuk melihat perbedaan dan persamaan dalam prosedur pengangkatan dan pengawasan.
 - c. Kajian Terhadap Dampak Kebijakan: Penelitian dapat mengevaluasi dampak kebijakan Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 24 Tahun 2018 terhadap mutu pendidikan dan efektivitas kepemimpinan kepala madrasah di madrasah. Hal ini dapat

membantu dalam perbaikan kebijakan jika ditemukan ketidaksesuaian atau masalah dalam pelaksanaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, E. (2017). *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*. Gramedia Pustaka Utama.
- Abdurrachman. (2015). *Dasar-dasar Public Relations*. citra Aditya Bakti.
- Aditya, Zaka Winata, M. R. (2018). Rekonstruksi Hierarki Peraturan Perundang-undangan di Indonesia. *Negara Hukum*, 9(1), 79–100.
- Ahlers, A. L., & Schubert, G. (2015). Effective Policy Implementation in China's Local State. *Modern China*, 41(4), 372–405. <https://doi.org/10.1177/0097700413519563>
- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1).
- Alawiyah, F. (2014a). Pendidikan Madrasah di Indonesia: Islamic School Education in Indonesia. *Jurnal Aspirasi*, 5(1), 51–58.
- Alawiyah, F. (2014b). Pendidikan Madrasah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 5(1), 51–57.
- Anwar, M. I. (2004). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Alfabeta.
- Apendi, S. (2021). Ketiadaan Peraturan Menteri Dalam Hierarki Peraturan Perundang-Undangan Nasional dan Implikasinya Terhadap Penataan. *Pakuan Law Review*, 07(1), 111–126.
- Arief. (2012). *Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia*. Kencana.
- Arif, & Sulistianah. (2019). Problems in 2013 Curriculum Implementation for Classroom Teachers in Madrasah Ibtidaiyah. *Al Ibtida: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 6(1).
- Ariyani, Dewi & Noviyanti, D. (2021). Peran Yayasan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Cilacap. *Jurnal Penelitian Agama*, 22(2), 239–259.
- Aryani, R. M., & Haryadi, R. (2023). Principals' Implementation of Collaborative Leadership To Improve Learning Quality. *EduFisika: Jurnal Pendidikan Fisika*, 8(1), 06–15. <https://doi.org/10.59052/edufisika.v8i1.24602>
- Assauri. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Raja Grafindo Persada.
- Aziz, N. M. (2010). *Laporan Akhir Pengkajian Hukum Tentang Eksistensi Peraturan Perundang-Undangan Di Luar Hierarki Berdasarkan UU No.10 Tahun 2004 Tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan*. Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia.
- Barnoto. (2016). Implementasi Kebijakan Program Akselerasi di Madrasah Aliyah Unggulan Amanatul Ummah Pacet Mojokerto. *JOIES: Journal of Islamic*

- Education Studies*, 1(2), 220–245.
- Birkland, T. A. (2015). *An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315717371>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education An Introduction to Theory and Methods*. Pearson.
- Cropley, A. (2019). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Zinātne. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3095.6888>
- Daly, A. J., & Finnigan, K. S. (2012). Exploring the Space Between: Social Networks, Trust, and Urban School District Leaders. *Journal of School Leadership*, 22(3), 493–530. <https://doi.org/10.1177/105268461202200304>
- Danim, S. (2010). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Pustaka Setia.
- Daryanto. (2006). *Administrasi Pendidikan*. Rineka Cipta.
- Dimock. (2011). *Administrasi Negara. Diterjemahkan oleh Husni Thamrin Pane. Cetakan Kelima*. Rineka Cipta.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi*. Deepublish. <https://doi.org/10.24235/jiem.v5i2.9107>
- Effendy, O. (2017). *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek*. Remaja Rosdakarya.
- Erwan, A. P., & Sulistyastuti, D. R. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gave Media.
- Fadjar. (2015). *Madrasah dan Tantangan Modernitas*. Mizan.
- Fadlullah, D. (2002). *Implementing Public Policy*. Gramedia.
- Fathi, M. (2008). *Kiat Menjadi Manajer Sukses*. KHALIFA.
- Fattah, N. (2000). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Fauzi, A. (2017). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan Islam. *Nidham Ul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 42–53. <https://doi.org/10.31538/nidhomulhaq.v2i2.31>
- Ganaie, M. U., & Haque, M. I. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2).
- Gobby, B., & Niesche, R. (2019). Community empowerment? School autonomy, school boards and depoliticising governance. *The Australian Educational Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s13384-019-00303-9>
- Grindle, M. s. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Hamdani. (2020). *Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembanan Budaya Organisasi*.

- Hasanah, R., Mansur, R., & Dewi, M. S. (2021). Peran Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Dampit Kabupaten Malang. *Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Mutiara Sari Dewi*, 3(2), 1–10.
- Hasbullah. (1995). *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2018). *Organisasi Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara.
- Hikmah, A. N., & Yudiawan, A. (2019). Manajemen dan Kebijakan Madrasah melalui Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas dan Citra Publik Pendidikan. *AL-FIKR: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 33–38. <https://doi.org/10.32489/alfikr.v5i1.16>
- Iskandar, Wahyu & Machali, I. (2020). Persepsi Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Supervisi Manajerial Pengawas Madrasah Ibtidaiyah Kota Yogyakarta. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 10(1), 1–18.
- Joben, Yahya, & H. (2022). Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah Swasta. *Journal Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 3(3), 22–30.
- Khan, A. R., & Khandaker, S. (2016). A Critical Insight into Policy Implementation and Implementation Performance. *Public Policy and Administration*, 15(4), 538–548. <https://doi.org/10.13165/VPA-16-15-4-02>
- Kreitner. (2014). *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*. salemba 4.
- Lestari, A. (2022). Demokrasi Pendidikan Islam: Konsep dan Implementasinya. *An-Nur: Kajian Pendidikan Dan Ilmu Keislaman*, 8(1), 29–42.
- Manalu, S. B., Kadir, A., Siti, N., & Siregar, S. (2020). *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik Implementasi Peraturan Menteri Agama tentang Pendidikan Agama Islam pada Sekolah dalam Kinerja Pengawas Pendidikan Agama Islam Implementation of the Regulation of the Minister of Religion on Islamic*. 2(2), 168–177.
- Mantja, W. (2005). *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Wineka Media.
- Mara S, S. (2007). *Policy Formulation: Design and Tools dalam Frischer Frank, et al (ed) (2007). Handbook of Public Policy, Analysis Theory, Politics, and Methods*. CRC Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook*. SAGE Publication Ltd.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2011). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Munawwaroh, S., Larasati, E., Suwitri, S., & Warsono, H. (2020). Policy implementation of working culture development in Ministry of Religious Affairs. *Journal of Process Management. New Technologies*, 8(1), 65–81. <https://doi.org/10.5937/jouproman8-24153>
- Munir, A. (2008). *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Ar-Ruzz Media.
- Nanang, F., & Ali, M. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah*.
- Nasution, W. N. (2015). Kepemimpinan Pendidikan Di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1). <https://doi.org/10.53949/ar.v5i2.119>
- Nurdyansyah. (2017). The Role of Education Technology in Mathematic of Third Grade Students in MI Ma'arif Pademonegoro Sukodono. *Madrosatuna: Journal of Islamic Elementary School*, 1(1).
- Obianuju, A. A., Ibrahim, U. A., & Zubairu, U. M. (2021). Succession Planning As a Critical Management Imperative: a Systematic Review. *Modern Management Review*, 26(4), 69–92. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.26>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Purike, E. (2021). Political Communications of The Ministry of Education and Culture about “Merdeka Belajar, Kampus Merdeka (Independent Learning, Independent Campus)” Policy: Effective? *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.35877/454ri.eduline361>
- Purwanto, N. (2004). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Rahayu, Kun Marduwati & Ahmad, A. K. (2023). Evaluasi Diklat Calon Kepala Madrasah. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 4(1), 67–83.
- Rasiin. (2003). *Pendidikan Islam di Indonesia pada Zaman Belanda” dalam Kapita Selekta Pendidikan Islam*. aksara.
- Reksohadiprojo, S. (2010). *Manajemen Koperasi*. BPFPE.
- Repina, R. (2012). *Koordinasi Pengawas dan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Guru MTsN Rukoh Kota Banda Aceh*. 13(1), 16–25.
- RI, K. A. (2014). *Pedoman Pembinaan Pengawas Madrasah Dan Pengawas Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah*.
- Rohmah, L. (2014). Kepemimpinan Pendidikan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. *Al-Bidayah: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 6(1), 73–92.
- Rowe, W. G., Cannella, A. A., Rankin, D., & Gorman, D. (2005). Leader succession and organizational performance: Integrating the common-sense, ritual scapegoating, and vicious-circle succession theories. *Leadership Quarterly*, 16(2), 197–219. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.001>

- Sabatier, P. A., & Mazmanian, D. A. (1983). Can Regulation Work?: The Implementation of the 1972 California Coastal Initiative. In *Can Regulation Work?: The Implementation of the 1972 California Coastal Initiative*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-1155-3>
- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Sanusi, A. (1986). *Poduktivitas Pendidikan Nasional*. IKIP Bandung.
- Saroni, M. (2006). *Manajemen Sekolah*. Raja Grafindo Persada.
- Sembiring, N. (2018). Policy Implementation in Improving Teachers' Competence At the Ministry of Religion Affairs of North Sumatra Province. *International Journal on Language, Research and Education Studies*, 2(3), 420–435. <https://doi.org/10.30575/2017/ijlres-2018091210>
- Sharp, W. L., & Walter, J. K. (2003). *The Principal as School Manager*. Scarecrow Press.
- Siagian. (2013). *Teori dan Praktek Kepemimpinan (cetakan kelima)*. Rineka Cipta.
- Siregar, I. (2020). Prospek Madrasah Swasta. *Jurnal Edukasi*, 18(3), 257–269.
- Soetjipto, & Kosasi, R. (2007). *Profesi Keguruan*. Rineka Cipta.
- Stoner. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Subagyo. (2014). *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. Rineka Cipta.
- Subarsono. (2009). *Analisis Kebijakan Publik*. Pustaka Pelajar.
- Sudirman, E. a. (2017). Manajemen Pengawas pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Simeulue. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(3), 154–160.
- Sugiyanto, E., & Hamumuroata, A. G. (2011). *The Effectiveness of Policy Implementation in Managing State- Owned Property : Case Study of Ministry of State Secretariat*. 24, 1214–1224.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & d*. Penerbit Alfabeta.
- Suhariyono. (2004). Peraturan Menteri dan Keputusan Menteri. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 1(2), 119–128.
- Suhartini. (2004). *Dasar-Dasar Pendidikan Islam Kerangka Teoritis dalam Bunga Rampai Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Klasik*. aksara.
- Sulistiono, A. A., Subijanto, Jakaria, Y., Perdana, N. S., Siswantari, Sory, A., & Syailendra, T. R. (2017). *Pengelolaan Tenaga Kependidikan: Profesi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Sulistiyorini. (2006). *Manajemen Pendidikan Islam*. Elkaf.
- Sumarni, M.Si, S. (2018). Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan

- Pendidikan Madrasah. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 16(2), 218–231. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v16i2.490>
- Sunengsih, N., Syaodih, C., & H Soro, S. (2021). Implementasi Peraturan Menteri Agama tentang Pengawas Madrasah dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Kota Bandung. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(7), 621–623. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i7.322>
- Sunggono, B. (1994). *Hukum dan Kebijakan publik*. Sinar Grafika.
- Supratikno, H. (2003). *Manajemen Strategi: Teori dan Aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Syawal, Julkarnain & Kartoagiran, B. (2013). Evaluasi Kinerja Pengawas Sekolah dalam Melakukan Supervisi Penyelenggaraan Pendidikan SD di Kota Tidore Kepulauan. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 1(2), 208–222.
- Tambulasi, R., & Chasukwa, M. (2020). Institutional Reproduction, Contradiction and Legitimacy Crisis: The politics of policy Design and Practice in Malawi's Ministry of Health. *Journal of Public Affairs*, September. <https://doi.org/10.1002/pa.2522>
- Techataweewan, & Prasertsin. (2018). Development of digital literacy indicators for Thai undergraduate students using mixed method research. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2).
- Terry, G. R. (2004). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith D. F. M. Bumi Aksara.
- Tesano. (2015). Hirarkhisitas Kedudukan Peraturan Menteri dengan Peraturan Daerah dalam Sistem Peraturan Perundang-Undangan di Tinjau dari Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011. *Jurnal Nestor Magister Hukum*, 2(2).
- Triton, P. (2007). *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bisnis*. Tugu.
- Turney. (1992). *The School Manager*. Allen & Unwin.
- Umar, H. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Rajawali Press.
- Wahab, S. (1991). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*. Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (1985). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Rajawali Press.
- Wahyu. (2018). Implementasi Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Kepala Madrasah Di Kota Surabaya. *Qudwatunâ : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(September), 157–171.
- Waldo. (1991). *Pengantar Studi Pub lic Administration*. Terjemahan Selamat W. Admosoedarmo. Cetakan keenam. RADar Jaya Offset.
- Yanto, M., & Fathurrochman, I. (2019). Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*,

7(3), 123–130. <https://doi.org/10.29210/138700>

Young, T., & Lewis, W. D. (2015). Educational Policy Implementation Revisited. *Educational Policy*, 29(1), 3–17. <https://doi.org/10.1177/0895904815568936>

Yuliza, Uyung, Romawati, Sudrajat, Ajat, & M. (2022). Kepemimpinan Kepala Madrasah Perempuan di Kabupaten Bengkayang. *Arfannur: Journal of Islamic Education*, 3(2), 85–91.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap dengan Gelar : Drs. H. Sukarno, M.M.
NIP : 196902051995031001
Pangkat/Golongan : Pembina Tk. I/ IV.b
Tempat/Tanggal Lahir : Pati, 05 Pebruari 1969:
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Srtatus Perkawinan : Kawin
Nama Isteri : Isni Kholiyati, SH
Nama Anak : 1. Alfian Fajri Nurrohman
2. Farihah Isnaeni Kamila
Alamat : Perumahan Gemuruh Griya Indah Blok F/01
RT 003 RW 010 Gemuruh Kecamatan Bawang
Kabupaten Banjarnegara 53471
Kantor/Tempat Tugas : Kantor Kementerian Agama Kabupaten
Kebumen
Alamat Kantor/ Tempat Tugas : Jl. Pahlawan No.140, Bumirejo, Kec. Kebumen,
Kab. Kebumen, Jawa Tengah 54316
Telp. Kantor/ Tempat Tugas : (0287) 381769 FAX. (0287) 381412
Email : kabkebumen@kemenag.go.id,
website : kebumen.kemenag.go.id
Alamat email Pribadi : sukarnobna@gmail.com

Riwayat Pendidikan Perguruan Tinggi

1. S1 (Sarjana) IAIN Walisongo Semarang (1993)
2. S2 (Magister) STIE Mitra Indonesia Yogyakarta (2007)
3. S3 (Doktor) Pascasarjana Prodi MPI UIN Raden Mas Said Surakarta (2024)

Pengalaman Jabatan

- 1.(1995) Pegawai KUA Kecamatan Susukan Kabupaten Banjarnegara
- 2.(1997) Wakil PPN KUA Kecamatan Bawang Kabupaten Banjarnegara
- 3.(2000) PPN KUA Kecamatan Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara
- 4.(2002) Kepala KUA Kecamatan Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara
- 5.(2009) Kasi Penamas Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara

- 6.(2011) Kasubbag TU Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara
- 7.(2018) Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tegal
- 8.(2022) Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan
- 9.(2023) Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kebumen

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR GAMBAR

2.1. Faktor Internal dan Eksternal dalam Implementasi Kebijakan	73
2.2. Proses Pelaksanaan Kebijakan	78
2.3. Piramida Teori dan Model Implementasi Kebijakan	79
2.4. Skema Kerangka Berpikir Penelitian	107
3.1. Komponen dalam Analisis Data (Interactive Model)	115

DAFTAR TABEL

DAFTAR TABEL

2.1. Kepala Madrasah Sebagai Leader	33
3.1. Waktu Penelitian	109
4.1. Deskripsi Data Kepala Madrasah, Ketua Yayasan, Pengawas Madrasah dan Kepegawaian	124
4.2. Tabulasi Pelaksanaan Pengangkatan Kepala MI Swasta Berdasarkan PMA Nomor 24 Tahun 2018	237

DAFTAR LAMPIRAN

1. Dokumentasi Wawancara



Gambar 1. Rapat Bersama tim di lapangan



Gambar 2. Rapat Bersama Tim kecil sebelum terjun ke lapangan



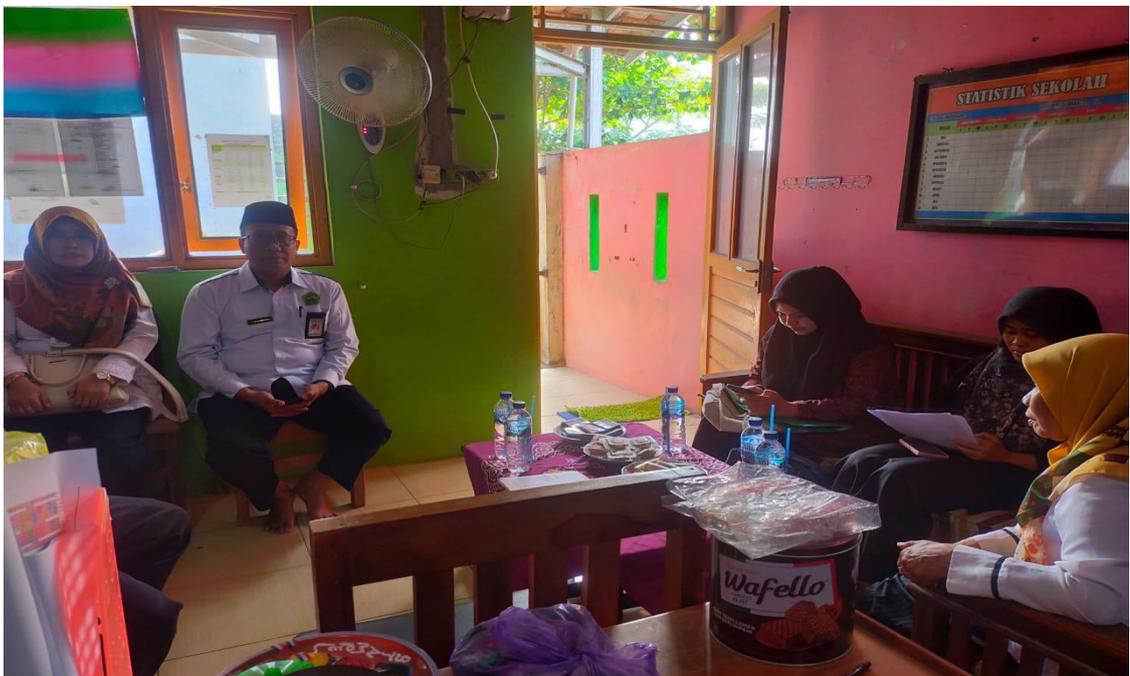
Gambar 3. Wawancara dengan Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Pekalongan



Gambar 4. Wawancara dengan Kepala MI Sullam Taufiq Kajen



Gambar 5. Wawancara dengan Pengawas MI Sullam Taufiq Kajen



Gambar 6. Wawancara dengan Pengawas MI Sullam Taufiq Kajen



Gambar 7. Wawancara dengan Kepala dan komite MI Sullam Taufiq Kajen



Gambar 8. Wawancara dengan Ketua Komite MI Sullam Taufiq Kajen



Gambar 9. Wawancara dengan Kepala MI Salafiyah Ngalian



Gambar 10. Wawancara dengan Pengawas MI Salafiyah Ngalian



Gambar 11. Wawancara dengan Ketua Komite MI Salafiyah Ngalian



Gambar 12. Wawancara dengan Kepala MI Salafiyah Ngalian



Gambar 13. Wawancara dengan Ketua Komite MI Salafiyah Ngalian



Gambar 14. Photo Bersama dengan Komite, pengawas, Kepala Dan Tenaga pendidik dan Kependidikan MI Salfiyah Ngalian



Gambar 15. Wawancara dengan Kepala MI Muhammadiyah Tunjungsari



Gambar 16. Wawancara dengan Pengawas Mi Muhammadiyah Tunjungsari



Gambar 17. Photo Bersama Tim, pengawas, Pendidik dan Tendik Mi Muhammadiyah Tunjungsari



Gambar 18. Wawancara dengan Kasi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kab. Pekalongan



Gambar 19. Wawancara dengan Analis Kepegawaian Kankemenag Kab. Pekalongan

2. Pedoman Wawancara

A. Perencanaan (*Planning*)

1. Bagaimana perencanaan pemilihan kamad? (Profil madrasah, Dokumen kebijakan madrasah/ yayasan, dokumen prosedur pelaksanaan pemilihan kamad)
2. Bagaimana prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad?
3. Bagaimana persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad?

Aspek	Indikator
Memiliki kepribadian yang kuat	<ol style="list-style-type: none"> a. Sikap empati b. Memberi sanksi bagi yang melanggar disiplin c. Memberi contoh keteladanan
Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa	<ol style="list-style-type: none"> a. Memberikan penghargaan bagi yang berprestasi b. Menghargai guru c. Memberikan gagasan-gagasan baru dalam pembelajaran
Memiliki visi dan memahami misi madrasah	<ol style="list-style-type: none"> a. Memberdayakan guru sebagai tim kerja dalam pelaksanaan program kegiatan b. Membuat program supervisi dan melaksanakan kepada guru yang mengajar di kelas c. Memberikan penugasan kepada guru untuk penyusunan rencana kerja
Kemampuan mengambil keputusan	<ol style="list-style-type: none"> a. Mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat b. Melakukan evaluasi dan memberikan solusi pelaksanaan program kegiatan c. Melakukan pembinaan kepada guru melalui rapat dan memutuskan secara matang hasil rapat
Kemampuan berkomunikasi	<ol style="list-style-type: none"> a. Menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru - Menginstruksikan kepada guru untuk melaksanakan prosedur pencapaian tujuan organisasi b. Melaksanakan transparansi kepada warga madrasah.

4. Apakah persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau yayasan?
5. Siapa yang terlibat dalam pemilihan kamad?

6. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?
7. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?
8. Kendala apa saja yang dihadapi dalam perencanaan pemilihan kamad?
9. Bagaimana solusinya?

B. Pengorganisasian (*Organizing*)

1. Bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di sekolah ini?
2. Bagaimana organisasi yang ada di Yayasan dapat menunjukkan koordinasi yang baik?
3. Bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisasi Yayasan pada pemilihan kamad?
4. Bagaimana bentuknya?
5. Bagaimana koordinasi yang dilakukan Yayasan dengan Depag pada saat pemilihan Kamad?
6. Bagaimana keterlibatan Depag dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kamad?
7. Adakah anggota lain yang berperan dalam mengorganisasi tugas dalam pemilihan kamad?
8. Apakah pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik?
9. Apa saja kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pada pemilihan kamad?
10. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan kendala yang dialami?

C. Pelaksanaan (*Actuating*)

1. Bagaimana pelaksanaan pemilihan kamad?
2. Kapan pemilihan kamad dilaksanakan?
3. Jelaskan faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad?
4. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?
5. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?
6. Apakah PMA sesuai apabila dijadikan sebagai acuan dalam pengangkatan kamad?
7. Apakah kamad melakukan PKKМ secara periodic sesuai PMA?

8. Apakah pernah ada pergantian kamad di tengah masa jabatan karena melakukan pelanggaran dan sejenisnya? Jika ada bagaimana solusinya?
9. Bagaimana langkah-langkah strategis yang efektif dan efisien dalam mengatasi kendala tersebut?
10. Kendala apa saja yang dihadapi selama pelaksanaan pemilihan kamad?
11. Bagaimana solusinya?

D. Pengawasan/pengendalian (*Controlling*)

1. Siapa saja yang terlibat dalam pengawasan?
2. Bagaimana bentuk pengawasan yang dilakukan madrasah dalam pemilihan kamad?
3. Apakah pengawasan juga melibatkan pihak lain di luar madrasah?
4. Bagaimana keterlibatan Depag dalam hal pengawasan?
5. Jika pengawasan dilakukan oleh yayasan dan depag, apa saja uraian tugas dari keduanya?
6. Adakah standar pengawasan yang disusun oleh yayasan/depag?
7. Apakah PMA dapat dijadikan standar baku dalam pemilihan kamad?
8. Bagaimana kewenangan keduanya dalam pengawasan? Bisa berjalan selaras atau tumpang tindih?
9. Bagaimana yayasan dan depag dalam menyikapi kamad terpilih?
10. Selama ini, apa saja bentuk keberhasilan dalam hal pengawasan?
11. Apakah pengawasan yang dilakukan sudah optimal?
12. Apa saja faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan pengawasan yang dilakukan?
13. Bagaimana upaya perbaikan yang dilakukan madrasah dan depag dalam rangka perbaikan kualitas pemilihan kamad?

Faktor-faktor

Informan (Yayasan, Kamad, Guru)

1. Mengapa PMA tidak dilaksanakan dengan optimal di madrasah?
2. Apa saja faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi PMA?

3. Adakah pengaruh dari situasi dan kondisi madrasah dalam melaksanakan PMA?
4. Adakah pengaruh dari lingkungan madrasah dalam melaksanakan PMA?
5. Apakah anggaran berpengaruh dalam pelaksanaan PKKMM?
6. Apakah isi kebijakan PMA mendukung kondisi madrasah?

Informan Kemenag (Kasi Madrasah, Staff, Kepegawaian)

1. Bagaimana komitmen kemenag dalam melaksanakan PMA terkait pengangkatan kamad?
2. Apakah ada sosialisasi PMA di setiap madrasah?
3. Apa saja faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi PMA?
4. Adakah kendala dalam melaksanakan PMA terkait pengangkatan kamad?
5. Bagaimana solusi dalam mengatasi kendala tersebut?
6. Bagaimana dukungan public dalam melaksanakan PMA?

3. Hasil Wawancara

Kasi Penma

Perencanaan (*Planning*)

Pengangkatan kamad ada dua. Kamad dari PNS dan guru swasta. Kalau dari PNS melalui seleksi, ada tim seleksi dari sini. Kemudian kita usulkan melalui kanwil itu dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan antara lain, usia maksimal 50 tahun, golongan maksimal 3c dan sebagainya.

Kalau swasta yang mengusulkan dari yayasan nanti minta rekomendasi ke kita. Cuma dari sana ya ada ketentuan. Jadi, yayasan mengusulkan ke kita. Kita menerbitkan rekomendasi itu hanya sampai kita.

Persyaratan yang digunakan tentu saja sesuai PMA. Kalau persyaratan yang lain tentu kita melihat rekam jejak yang di aturannya tidak ada. Ketika calon pernah ada catatan tersendiri atau mungkin dia sudah pernah jangka hukuman sesuai jangka waktu, nah itu kita melihat rekam jejak.

Selama ini kemenag menyetujui nama calon kamad yang diajukan oleh madrasah. Karena memang persyaratannya sudah sesuai dengan aturannya. Kan di persyaratan ada minimal berapa tahun, pendidikan minimal S-1.

Sudah sesuai dengan PMA. Kalau misal tidak sesuai dengan PMA, misal begini untuk pendidikan. Mungkin di madrasah berpengaruh, tapi kalau pendidikannya tidak S-1 tidak kami ACC.

Sejauh ini aman-aman saja. Kalau ada kandidat yang tidak sesuai nanti di sana kan di cross cek, jadi ada tahapan di kita kemudian di kanwil juga ada. Ada panel.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Kita melihat apa yang dia usulkan di lampiran, terpenuhi atau tidak. Kalau kamad dari yayasan atau swasta itu berarti pilihan dari yayasan itu sendiri, berarti kita percaya. Kita komunikasi lebih lanjut jika tidak memenuhi syarat saja. Di sana kan pasti ada hasil musyawarah dari para pengurus yayasannya jadi kami anggap sana yang tahu persis.

Terkait pemilihan kamad yang bertugas itu dari kepegawaian, kemudian dengan tim panel setiap ada usulan jabatan ada panitia seleksi. Panitia seleksi yang

baku itu kalau terkait dengan guru itu saya terlibat penma, kemudian kepegawaian, kemudian kasubag TU otomatis, kemudian melibatkan para KASI.

Panitia seleksi bekerja secara kolektif, utamanya nanti kalau PNS kepegawaian bagian melihat DUK (Data Urutan Kepegawaian). Kalau kita terlibatnya secara administrasi.

Pelaksanaan (*Actuating*)

Kalau dari guru swasta itu dari yayasan langsung. Mereka mengusulkan untuk yayasannya sendiri jadi mereka yang tahu persis sehari-hari. Kemudian sana mengusulkan ke kita. Kita melihat kalau dia sudah melakukan pengabdian selama sembilan tahun nanti kita beri rekomendasi

Pengangkatan kamad kan sesuai kebutuhan jadi tidak serempak. Kalau swasta juga tergantung kebutuhan jadi tidak serempak periodisasi begitu.

Iya biasa terjadi masalah tenggang waktu. Kepala madrasah sebelumnya sudah selesai masa jabatannya tapi yayasan tidak segera mengusulkan calon kamad baru. Yang biasa terjadi saat pengangkatan kamad dari yayasan, yayasan itu tentunya ya proses itu ya tentunya butuh pertimbangan-pertimbangan sehingga ketika dia sudah tidak aktif lagi kepalanya yang lama biasanya ada tenggang waktu untuk mengangkat kamad sementara. Tidak serta merta dia langsung diusulkan tidak. Ya, ada yang ketika habis masa jabatannya yayasan sudah menyiapkan pengganti. Ada yang dia mungkin perlu berpikir panjang sehingga sementara waktu dia mengangkat sendiri dari pihak yayasan yang belum di SK kan oleh kemenag.

Terkait penngangkatan kamad sesuai PMA kan memang dua kali masa jabatan. Dua kali masa jabatan tentunya masih ada karena itu secara

Itu di sana ya tidak begitu masalah juga. Di sana ada pelaksana harian kan? sama halnya di kemenag biasa terjadi, ketika kepala kemenag pensiun atau apa itu kan biasa terjadi. Tapi ada SK pelaksana harian. Pelaksana harian itu ketika yang kepala definitive berhalangan sementara misalkan nanti aka nada pelaksana harian.

Pengawasan/pengendalian (*Controlling*)

Nanti melibatkan dari pengawasnya, itu biasanya mengadakan kepengawasan tentang kinerja dari kamad. Kamad juga harus membuat laporan kerja.

Kepegawaian

A. Perencanaan (*Planning*)

1. Bagaimana perencanaan pemilihan kamad? (Profil madrasah, Dokumen kebijakan madrasah/ yayasan, dokumen prosedur pelaksanaan pemilihan kamad)

Berdasarkan PMA No. 24 Tahun 2018, pengangkatan kamad diserahkan ke masing-masing madrasah yang bersangkutan. Tapi, harus ada rekomendasi dulu dari kantor kemenag kabupaten kota. Jadi, selama ini prosesnya dari yayasan dalam hal ini madrasah swasta itu mengajukan permohonan beserta lampiran berkas-berkas persyaratan sesuai PMA No. 24 Tahun 2018, kemudian dilanjutkan ke kami kemudian kami bentuk panel (panitia seleksi). Apakah persyaratan tersebut sudah sesuai dengan PMA tersebut? Kalau sudah sesuai nanti kami acc, dibuatkan rekomendasi dari panel dulu. Dari Panel masuk ke kepegawaian, baru kami buat rekomendasi tentang pengangkatan kepala madrasah tersebut.

2. Bagaimana prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad?

Prosesnya langsung di masing-masing madrasah sendiri, ya. Yang masuk ke kami itu biasanya sudah langsung nama. Mungkin di sana ada pemilihan, tapi kami tidak tahu prosesnya seperti apa untuk yang di sana karena itu kan privasi madrasah itu sendiri. Setelah diterbitkan SK, biasanya dari sana menerbitkan SK dulu, biasanya sana yang menunjuk, ini orang ini yang kami tunjuk sebagai kepala madrasah. Baru dari pihak yayasan mengajukan nama beserta persyaratannya ke kami. Baru nanti kami panelkan setelah sesuai dengan PMA nomor 24 kemudian kami terbitkan rekomendasinya.

3. Apakah persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau yayasan?

Persyaratan semua dari PMA. Kita mengacu pertama ke PMA-nya dulu. Kalau aturan dari madrasah biasanya mungkin privasi dari masing-masing madrasah itu sendiri.

4. Siapa yang terlibat dalam pemilihan kamad?

5. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?

Selama ini kemenag menyetujui nama calon kamad yang diajukan oleh madrasah. Karena memang persyaratannya sudah sesuai dengan aturannya. Kan di persyaratan ada minimal berapa tahun, pendidikan minimal S-1.

6. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?

Sudah sesuai dengan PMA. Kalau misal tidak sesuai dengan PMA, misal begini untuk pendidikan. Mungkin di madrasah berpengaruh, tapi kalau pendidikannya tidak S-1 tidak kami ACC.

7. Kendala apa saja yang dihadapi dalam perencanaan pemilihan kamad?

Selama ini lancar. Karena biasanya begini, sebelum mereka mencantumkan nama yang akan dipilih, biasanya sudah konsultasi dulu ke sini. Minta data-data, jejak recordnya seperti apa? Oh ini track recordnya baik apa tidak. Koordinasi dulu, silakan mengajukan dulu nanti kami panselkan. Baru nanti kami buat rekomendasinya.

8. Bagaimana solusinya?

B. Pengorganisasian (*Organizing*)

1. Bagaimana keterlibatan kemenag dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kamad?

Kalau keterlibatan kita hanya kasih masukan harusnya yang diangkat sesuai dengan pendidikannya. Untuk pengalaman kerjanya, untuk golongannya, itu untuk PNS ya. Kalau swasta itu tergantung dari yayasan, karena kita tidak bisa menekan ini yang harus diangkat karena itu sudah ranahnya yayasan itu sendiri. Tapi, kita hanya memberi rekomendasi atas usulan dari yayasan tersebut.

2. Adakah anggota lain yang berperan dalam mengorganisasi tugas dalam pemilihan kamad?

Yang membuat SK Kepegawaian tapi yang menandatangani tetap kepala kantor tapi harus dipanselkan dulu. Terdiri dari kepegawaian, kasubag TU, kasi penma, sama pihak pelaksana penma. Kami panselkan dulu, hasil pansel nanti ada berita acaranya sebagai dasar untuk membuat rekomendasi baru ditanda tangani oleh kantor.

3. Apakah pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik?
4. Apa saja kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pada pemilihan kamad?
5. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan kendala yang dialami?

C. Pengawasan/pengendalian (*Controlling*)

1. Bagaimana keterlibatan Depag dalam hal pengawasan?

Nanti melibatkan dari pengawasnya, itu biasanya mengadakan kepengawasan tentang kinerja dari kamad. Kamad juga harus membuat laporan kerja.

2. Jika pengawasan dilakukan oleh yayasan dan depag, apa saja uraian tugas dari keduanya?

Kalau untuk pengawasan kamad swasta dari pengawas monitoring ke sana. Dari kamad juga membuat laporan ke penma. Biasanya bentuk laporannya dibuat satu tahun sekali. Tapi, pengawasan tetap dilakukan biasanya minimal triwulan. Tapi untuk laporan dibuat setahun sekali ya karena itu kan untuk penilaian kinerja kepala madrasah itu PKKMNamanya dan itu ada tim penilai dari kemenag terdiri dari pengawas, kasi penma, biasanya dari kepegawaian juga karena kaitannya dengan kinerja.

3. Adakah standar pengawasan yang disusun oleh yayasan/depag?

Ada. Itu biasanya dari penmanya. Karena madrasah-madrasah swasta lininya langsung ke penma. Jadi gini, kamad kana da yang diangkat dari PNS ada yang dari madrasah swasta maksudnya pegawai swasta. Dari

kepegawaian tidak bisa mencampur urusan pegawai yang non PNS, karena tugas kepegawaian hanya dari yang PNS-PNS saja. Jadi yang langsung menilai itu dari penma dan pengawas itu yang berperan aktif dalam menilai kinerja kepala madrasah.

MI SULLAM TAUFIK KAJEN

Perencanaan

- a. Bagaimana perencanaan pemilihan kamad

“Pengangkatan kamad ada dua. Kamad dari PNS dan guru swasta. Kalau dari PNS melalui seleksi, ada tim seleksi dari sini. Kemudian kita usulkan melalui kanwil itu dengan syarat-syarat yang sudah ditentukan antara lain, usia maksimal 50 tahun, golongan maksimal 3c dan sebagainya. Kalau swasta yang mengusulkan dari yayasan nanti minta rekomendasi ke kita. Cuma dari sana ya ada ketentuan. Jadi, yayasan mengusulkan ke kita. Kita menerbitkan rekomendasi itu hanya sampai kita”
- b. Bagaimana prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad?

“Prosesnya langsung di masing-masing madrasah sendiri, ya. Yang masuk ke kami itu biasanya sudah langsung nama. Mungkin di sana ada pemilihan, tapi kami tidak tahu prosesnya seperti apa untuk yang di sana karena itu kan privasi madrasah itu sendiri. Setelah diterbitkan SK, biasanya dari sana menerbitkan SK dulu, biasanya sana yang menunjuk, ini orang ini yang kami tunjuk sebagai kepala madrasah. Baru dari pihak yayasan mengajukan nama beserta persyaratannya ke kami. Baru nanti kami panselkan setelah sesuai dengan PMA nomor 24 kemudian kami terbitkan rekomendasinya”, (CLHW, 23/07/2023/SN).
- c. Bagaimana persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad?

“Persyaratan semua dari PMA. Kita mengacu pertama ke PMA-nya dulu. Kalau aturan dari madrasah biasanya mungkin privasi dari masing-masing madrasah itu sendiri” (CLHW, 23/07/2023/SN).
- d. Apakah persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau Yayasan

“Persyaratan yang digunakan tentu saja sesuai PMA. Kalau persyaratan yang lain tentu kita melihat rekam jejak yang di aturan kan tidak ada. Ketika calon pernah ada catatan tersendiri atau mungkin dia sudah pernah jangka hukuman sesuai jangka waktu, nah itu kita melihat rekam jejak”,

- e. Siapa yang terlibat dalam pemilihan kamad?

“Sekolah ini masih terbilang baru, jadi masih dalam proses merintis. Kebetulan saya punya teman yang sudah sesuai dengan ketentuan PMA dalam menjabat kepala sekolah. Maka saya minta untuk mutasi dan menjadi kepala di MI ini”
- f. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?

“sejauh ini telah sesuai. Saya menjadi kepala sekolah mulai 1 juli 2019- sekarang, sebelumnya mengajar di madrasah lain sebagai guru dan 147 mutasi kemudian ditawarkan untuk menjadi kepala dan diberikan SK”
- g. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?

“Saya sudah masuk kriteria, bahkan golongan sudah 4, beberapa yang saya ketahui syaratnya diantaranya adalah minimal pendidikan s1, sudah memiliki sertifikat kompetensi sebagai kepala, pengalaman mengajar minimal 9 th, dan pihak Yayasan juga menekankan dalam hal personalnya (disiplin, tanggung jawab, paham, dan manajerial. Sejauh ini suda sesuai PMA dan sudah dipenuhi. Hanya saja beberapa ada yang tidak bisa langsung persyaratannya seperti serdik harus dari balai diklat, bisa dipenuhi tetapi dalam jangka waktu berapa waktu karena diklat juga agak susah, jadi ada beberapa syarat yang dipenuhi setelah menjabat. “Saya melakukan PKKM secara teratur baik tahunan maupun lima tahunan, karena juga dijadwalkan dan diingatkan oleh pengawas” (
- h. Kendala apa saja yang dihadapi dalam perencanaan pemilihan kamad?

Tidak ada
- i. Bagaimana solusinya?

Tidak ada

Pengorganisasian

- a. Bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di sekolah ini?
 “Secara struktural ketua Yayasan tetap membawahi kepala sekolah dll, koordinasinya dengan melakukan rapat rutin secara offline, melakukan komunikasi yang baik, sehingga terbangun kedekatan dan terorganisir dengan baik”
- b. Bagaimana organisasi yang ada di Yayasan dapat menunjukkan koordinasi yang baik?
 “Keterlibatan dan koordinasi yang dilakukan dalam pengorganisasian antara kemenag dan yayasan bentuknya adalah meminta surat rekomendasi. Sehingga kegiatan itu sudah disebut berkaitan. Nah, kalau mengorganisasi dalam pemilihan kamad yang terlibat adalah semua guru. Semua anggota terlibat dalam pemilihan kamad, guru juga sebagai panitia. Sejauh ini untuk mengorganisir telah berjalan baik, karena di MI tersebut terbilang baru dan pemilihan Kamad baru sekali”
- c. Bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisir Yayasan pada pemilihan kamad
 Semua anggota terlibat dalam pemilihan kamad, guru juga sebagai panitia. Sejauh ini untuk mengorganisir telah berjalan baik, karena di MI tersebut terbilang baru dan pemilihan Kamad baru sekali”
- d. Bagaimana bentuknya?
 Melalui koordinasi dengan rapat offline maupun online
- e. Bagaimana koordinasi yang dilakukan Yayasan dengan Kemenag pada saat pemilihan Kamad?
- f. Bagaimana keterlibatan Kemenag dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kamad
- g. Adakah anggota lain yang berperan dalam mengorganisasi tugas dalam pemilihan kamad?
- h. Apakah pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik?

- i. Apa saja kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pada pemilihan kamad?
- j. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan kendala yang dialami?

Pelaksanaan

- a. Bagaimana pelaksanaan pemilihan kamad?

“Pelaksanaan pemilihan Kamad kami lakukan secara prosedural sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Seperti yang dijelaskan di PMA. Pemilihan kamad ini dilaksanakan terhitung mulai 1 Juli 2019-sekrang, berarti sudah lima tahun menjabat. Kandidat yang dipilih juga sudah sesuai dengan kriteria, bahkan melebihi. Selain itu juga semua anggota serempak dalam pelaksanaan pemilihan Kamad”

- b. Kapan pemilihan kamad dilaksanakan?
- c. Jelaskan faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad?
- d. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?
- e. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA? F
- f. Apakah PMA sesuai apabila dijadikan sebagai acuan dalam pengangkatan kamad?

“Menurut saya, apabila PMA dijadikan sebagai acuan pengangkatan Kamad, saya rasa telah sesuai. Karena itu menjadi dasar dalam pengangkatan. Kepala madrasah melakukan PKK, bahkan PKK tahunan maupun 5 tahun sekali. Karna kan juga diingatkan sama pengawas, jadi tidak pernah absen PKK. Kalau kasus yang terjadi seperti pemberhentian kepala sekolah karena masalah sejauh ini tidak ada, karena masih baru, jadi belum pernah ada. Kalaupun misalnya ada, Langkah pertama dengan cara dipanggil, klarifikasi, mediasi, dan keputusan akhir. Kendala yang ditemukan juga tidak ada”

- A. Faktor Internal
 1. Kekuatan dan Kelemahan?

- Kekuatan organisasi dalam pelaksanaan kebijakan PMA No. 24 Tahun 2018 terkait pemilihan Kepala Madrasah
 - 1) Sebagai pedoman dan pijakan yang dijadikan rujukan dalam aturan dan ketentuan pemilihan Kepala Madrasah
 - 2) Sebagai referensi antara aturan sekarang dengan aturan sebelumnya
 - Kelemahan organisasi dalam pelaksanaan kebijakan PMA No. 24 Tahun 2018 terkait pemilihan Kepala Madrasah:
 Karena ini adalah madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat oleh karenanya:
 - 1) Terdapat point-point yang tidak mengakomodir, misalnya dalam ketentuan persyaratan yang tidak dapat dipenuhi oleh seseorang, contoh belum selesai S1, belum bersertifikat pendidik, belum memiliki sertifikat pelatihan kepala madrasah, padahal kadang orang itu telah memiliki pengalaman dan pengabdian yang lama
 - 2) Animo dan ambisi guru kurang untuk menjadi Kepala Madrasah baik secara keinginan pribadi maupun penunjukkan untuk bakal calon, mereka kebanyakan menghindari dari jabatan tersebut sehingga kadang yang muncul hanya 1 orang calon itu pun dianggap “terpaksa”
2. Skill dan kompetensi SDM yang dimiliki organisasi dalam mendukung ketercapaian pelaksanaan kebijakan:
 Dari latar belakang mereka adalah orang tokoh masyarakat, orang yang memiliki pendidikan sehingga dimiliki mereka antara lain:
 - Kompetensi pengetahuan, memiliki pemahaman dan dapat menerapkan kebijakan aturan yang berlaku misalnya persyaratan yang harus dimiliki calon seorang kepala madrasah
 - Kompetensi social, dapat berkomunikasi dan interaksi dengan baik, efektif dan efisien kepada unsur-unsur yang terlibat di madrasah
 - Kompetensi spiritual, mereka dapat menanamkan dan mengembangkan nilai intelektual dan emosional dalam mengambil kebijakan yang berlaku
 3. Tanggapan masyarakat (komite atau unsur lainnya) berkaitan dengan pemilihan kepala madrasah
 - Sesuai aturan dan juknis pengangkatan kepala madrasah yang berlaku
 - Apabila masa jabatan kepala madrasah masa-nya masih berlaku dan dapat memimpin sampai membawa prestasi pada lembaga menghendaki maka menghendaki untuk menjadi kepala madrasah tetap meskipun kadang kepala yang bersangkutan menginginkan permintaan pergantian dengan guru lain
 4. Budaya organisasi madrasah terkait dengan pemilihan kepala madrasah
 - Muncul intervensi kelompok tertentu

- Mengikuti aturan dan ketentuan yang ada
 - Menghendaki PNS yang menjadi Calon Kepala Madrasah dengan alasan sudah mendapat gaji yang cukup dan memudahkan untuk koordinasi dengan instansi pemerintah (Kemenag)
- B. Faktor Eksternal
1. Keadaan lingkungan saat pemilihan Kepala Madrasah
 - Dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku
 - Pemilihan biasanya dapat berjalan lancar apa adanya
 - Mengikuti dan menjalankan sesuai yang direncanakan oleh forum
 - Memberi dukungan dan menerima keputusan yang berlangsung
 2. Evaluasi strategi pelaksanaan pemilihan Kepala Madrasah
 - Dilakukan sebelum masa berakhirnya Jabatan Kepala Madrasah
 - Dilakukan serempak Pemilihan Kepala Madrasah di tingkat Kabupaten atau Kecamatan
 - Perlu diadakan pelatihan jabatan kepala madrasah baru setiap saat oleh Balai Diklat baik secara mandiri ataupun program Balai Diklat

MI MUHAMMADIYAH TUNJUNGSARI

Perencanaan

- a. Bagaimana perencanaan pemilihan kamad

“saya sementara sebagai PLT, mulai tanggal 1 Juli, karna kemarin ada kepala sekolah yang mengundurkan diri, dan saya diminta untuk mengisi kekosongan sementara sampai nanti prosesnya selesai. Sekitar 3 bulan dan Saya ditunjuk di Dikdasmen cabang untuk diminta sebagai PLT. Kemudian PLT hanya bersifat sementara dan maksimal sampai 30 Desember”
- b. Bagaimana prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad?

“Saya menjabat baru satu tahun, secara administratif juga sudah lengkap, tetapi saya mengundurkan diri sebagai kepala sekolah karena sedang fokus melanjutkan studi s2 di UIN Pekalongan. Namun, selama menjabat selama satu tahun saya melakukan PKKM. Kemudian dari pihak sekolah biasanya mengajukan kandidat nanti diajukan ke Dikdasmen kecamatan Siwalan, kemudian diajukan ke Dikdasmen kabupaten Pekalongan kemudian di sana nanti ada ujian atau semacam seleksi. Kemudian akan dilihat dari hasil ujian, misalnya ada tiga kandidat dengan nilai tertinggi lalu dirangking. Lalu dikembalikan ke cabang untuk dipilih menjadi kepala ya mana.

- c. Bagaimana persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad?
 “Syarat menjadi Kamad karena ini adalah Yayasan Muhammadiyah maka dia harus memiliki nomor baku Muhammadiyah, bekerja disini sudah lebih dari satu tahun dan kalau pns minimalnya sudah harus 3C golongannya. Itu syaratnya, kalau sudah kita ajukan ke sana. Kalau kurang dari itu kami tidak bisa mengajukan. Syarat yang dibuat tersebut dibuat berdasarkan sinkronisasi antara PMA, sekolah dan Yayasan, itu yang pns. Tetapi kalau tidak pns yang menjadi Kamad maka otoritas dimiliki Yayasan karena tidak berkaitan dengan kemenag, internal saja
- d. Apakah persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau Yayasan
- e. Siapa yang terlibat dalam pemilihan kamad?
 Adapun SK kamad yang dari cabang, dikirim ke daerah dari Dikdasmen melalui file memberikan SK ke kamad yang terpilih. Tetapi kalau pns kami meminta surat 155 rekomendasi dari kemenag. Yang terlibat dalam pemilihan kamad adalah Majelis Dikdasmen cabang, penyelenggara, dan mejelis Dikdasmen daerah. Sekolah hanya bertugas untuk menjaring guru-guru yang potensial menjadi kamad. Selain itu, pemilihan kamad telah sesuai dengan PMA, misalnya dalam hal administratif seperti harus memiliki sertifikat kepala sekolah, memiliki kepribadian yang baik, dan memiliki kemampuan manajerial telah terpenuhi” (CLHW/IAM/24/8/23).
- f. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?
 Prosedurnya Pertama dari Yayasan membuka open recruitemen atau secara internal meminta ke sekolah untuk menjaring guruguru dengan nilai tertentu, misalnya ada sepuluh kandidat. Nanti akan diambil tiga terbesar dari nilai tertinggi dan yang memiliki potensi untuk menjadi Kamad. Kemudian kita ajukan ke tingkat kabupaten, dari sana diberikan tes atau ujian misalnya bacaan al qurannya bagaimana, visinya bagaimana nanti dites kemudian bagaimana bila terpilih menjadi kepala sekolah ke depannya. Setelah terlihat tiga terbaik, kabupaten mengembalikan ke pihak Yayasan untuk dipilih”
- g. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?

Persyaratan yang digunakan sesuai dengan PMA h. Kendala yang dialami dari yayasan menyatakan lamanya

- h. Kendala apa saja yang dihadapi dalam perencanaan pemilihan kamad?

Kendala yang dialami dari yayasan menyatakan lamanya proses pemilihan kamad sehingga tidak bisa secara langsung menunjuka, tetapi terdapat beberapa prosedur yang harus dilalui. selain itu, kendala yang ditemukan juga terjadi pada pelaksanaannya.

- i. Bagaimana solusinya?

solusinya tetap mematuhi dan menjalankan sesuai prosedur yang ada, selain itu perlunya dimusyawarahkan bersama dengan yayasan dan atasan

Pengorganisasian

- k. Bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di sekolah ini?

- l. Bagaimana organisasi yang ada di Yayasan dapat menunjukkan koordinasi yang baik?

“untuk pengorganisasian biasanya dilakukan dengan dua cara, pertama melalui WA grup untuk koordinasi, kedua dengan pertemuan secara intensif. Apalagi kalau sedang ada kegiatan pemilihan kamad seperti ini, rapat bisa dilakukan setiap bulan”

- m. Bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisir Yayasan pada pemilihan kamad

- n. Bagaimana bentuknya?

- o. Bagaimana koordinasi yang dilakukan Yayasan dengan Kemenag pada saat pemilihan Kamad?

“Selain keterlibatan kemenag dari surat rekomendasi, pihak kemenag juga memberikan rekomendasi surat tersebut ke pihak sekolah. Kemudian memberikan arahan kepada Yayasan, sekolah, maupun pihak kamad yang terpilih”

- p. Bagaimana keterlibatan Kemenag dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kamad

“Koordinasi dengan kemenag yang kita lakukan adalah meminta surat rekomendasi kepada kemenag, tentunya dalam hal ini sudah diketahui oleh pengawas. Begitu diberi SK dari kemenag, maka akan diberikan ke yang bersangkutan yaitu Kamad terpilih dan tentunya sudah diketahui oleh pengawas kemenag maupun sekolah”

- q. Adakah anggota lain yang berperan dalam mengorganisasi tugas dalam pemilihan kamad?
- r. Apakah pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik?
- s. Apa saja kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pada pemilihan kamad?
- t. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan kendala yang dialami?

Pelaksanaan

- g. Bagaimana pelaksanaan pemilihan kamad?
- h. Kapan pemilihan kamad dilaksanakan?
 “Waktu pemilihan kamad dilakukan pada tahun 2020. Jadi sudah jalan tiga tahun ini, untuk faktor pendukung 181 pelaksanaan pemilihan Kamad, kamad yang menjadi kandidat yang pertama harus bisa baca al Qur’an harus fasih, tartil, dan juga bisa menulis arab. Selain itu juga pengetahuannya bagaimana”
- i. Jelaskan faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad?
- j. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?
- k. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA? F
- l. Apakah PMA sesuai apabila dijadikan sebagai acuan dalam pengangkatan kamad?
 “Pelaksanaan sesuai dengan PMA, golongan kamad disini juga sudah golongan 3D. saya setuju sekali apabila PMA dijadikan dasar pemilihan kamad, maksimalnya adalah 56 tahun, lima tahun dia punya kesempatan memimpin 4th jadi sudah pas sampai pensiun. Kamad melakukan PKKMM ada 1th sekali. Karna kan ada monitor dan evaluasi kalo bagus bisa

diteruskan kalo engga berarti dicukupkan. Kasus atau kendala adalah adanya penggantian kepala pada saat itu ada satu, terpilih perempuan, kesehatannya menurun jadi tidak bisa melakukan 182 tugas menjadi kepala sekolah karna merasa tidak mampu dan akhirnya mengundurkan diri dan itu kita mengajukan dalam waktu satu tahun. Selain itu tidak ada kendala lain atau kejadian lain ditemukan”

- m. Apakah kamad melakukan PKKMM secara periodic sesuai PMA?
- n. Apakah pernah ada pergantian kamad di tengah masa jabatan karena melakukan pelanggaran dan sejenisnya? Jika ada bagaimana solusinya?
 “Kita panggil dulu, ada apa kalau diteruskan bagaimana, kalo tidak yakin bagaimana. kit acari masalahnya apa oh ternyata secara Kesehatan tidak memungkinkan dan tidak ada peraturan tertulis yg menunjukkan apabila kamad melanggar aturan maka akan dikenakan sanksi. Tetapi hanya dilaksanakan secara kondisional”

A. Faktor Internal

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan dari madrasah ... dalam pelaksanaan kebijakan PMA nomor 24 tahun 2018 terkait pemilihan Kepala Madrasah ?

MI Muhammadiyah Tunjungsari memiliki kebijakan internal untuk menyeleksi calon kepala Madrasah dan mengajukan 3 calon kepala madrasah ke Majelis Dikdasmen Muhammadiyah. Tetapi kadang kadang tidak ada guru yang bersedia maju atau diajukan sebagai kepala Madrasah dan ini menyulitkan Madrasah.

Oleh karena proses Seleksi final ada di Majelis dikdasmen Muhammadiyah kabupaten Pekalongan maka semuanya bisa berjalan lancar sesuai aturan yang berlaku PMA nomor 24 tahun 2018.

2. Bagaimana skill dan kompetensi SDM yang dimiliki madrasah ibtdaiayah Muhammadiyah Tunjungsari?

Skill dan Kompetensi SDM MI Muhammadiyah Tunjungsari cukup baik, terdiri 9 guru S1 (diantaranya 2 guru memiliki dua ijazah S1 dari jurusan yang berbeda), 1 kepala madrasah S2, 1 guru sedang kuliah S2 dan 2 tenaga administrasi lulusan SMK.

3. Bagaimana tanggapan Masyarakat berkaitan dengan kepala madrasah ? (Komite, pengawas madrasah atau unsur yang lain)

Kepala MI Muhammadiyah Tunjungsari secara administratif diawasi dan dinilai oleh pengawas dari Majelis Dikdasmen Muhammadiyah dan Waspendais Kementerian agama Kab. Pekalongan, Secara internal ada penilaian tidak langsung dari Komite Madrasah yang notabene berisi orang tua murid dan tokoh masyarakat dilingkungan madrasah sehingga kinerjanya terpantau dengan baik.

4. Bagaimana budaya maadrasah..... terkait pemilihan Kamad ?

Pemilihan Kamad adalah hal yang biasa bagi MI Muhammadiyah Tunjungsari, hampir setiap 4 tahun ada pergantian kepala, walaupun kamad nya lulus ME, tetapi biasanya memberikan kesempatan kepada guru yang lain untuk meningkatkan karier sebagai Kamad, dan itu sudah membudaya.

B. Ekternal

1. Bagaimana keadaan lingkungan Madrasah pada saat pemilihan Kamad ?

Lingkungan di sekitar MI Muhammadiyah Tunjungsari tidak ada persoalan dengan pemilihan kepala madrasah karena semua sudah percaya dengan kinerja Majelis Dikdasmen kecamatan dan dikdasmen kabupaten.

2. Bagaimanakah evaluasi strategi pelaksanaan pemilihan Kamad ?

Evaluasi pelaksanaan pemilihan Kepala madrasah dilakukan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan dengan majelis Dikdasmen Kabupaten Pekalongan melibatkan Majelis Dikdasmen Cabang Siwalan.

MIS NGALIAN

Perencanaan

- j. Bagaimana perencanaan pemilihan kamad
 Dari pihak Yayasan biasanya diserahkan langsung kepada dewan guru, kita hanya mengawasi dan memfasilitasi. Karena yang tahu betul mengenai kualitas guru atau calon kepala sekolah atau kandidatnya adalah guru. Kalau kita kurang mengetahui kepandaian mereka, jadi kita hanya menyediakan fasilitas aja dan kita sifatnya hanya mengawal. Pemilihan juga Yayasan tidak terlalu andil, karena yang tahu betul adalah internal guru-guru disini, biasanya hanya meminta saran atau masukan”
- k. Bagaimana prosedur pemilihan dan pengangkatan kamad?
 Semua dilakukan secara prosedural dan yang mengawal serta mengatur adalah dari guru
- l. Bagaimana persyaratan yang digunakan untuk menjadi kandidat kamad?
- m. Apakah persyaratan tersebut dibuat oleh madrasah atau Yayasan
- n. Siapa yang terlibat dalam pemilihan kamad?

“Yang terlibat dalam proses pemilihan adalah pengurus, Carub, dan dewan guru. Tetapi sekolah juga mengadakan rapat koordinasi Bersama Yayasan untuk pemilihan Kamad. Namun berkaitan dengan suara murni wewenang dari guru dan sekolah. Di sana kita hanya memantau. Sehingga yang terlibat dalam pemilihan Kamad murni dari sekolah selain itu tidak ada.

- o. Apakah prosedur pemilihan kamad sesuai dengan PMA?
- p. Apakah persyaratan kandidat kamad sesuai dengan PMA?
- q. Kendala apa saja yang dihadapi dalam perencanaan pemilihan kamad?
 “Kita masalahnya lebih ke keuangan, seperti kebersihan, guru yang harus kerjaan TU sehingga ini mengakibatkan tumpang tindih karena berkaitan dengan anggaran. Fokus saya belum sampai ke sana, jadi ini menjadi masalah. Tetapi sejauh pemilihan Kamad, saya rasa aman saja dan berjalan lancar”
- r. Bagaimana solusinya?

Pengorganisasian

- u. Bagaimana struktur organisasi Yayasan yang ada di sekolah ini?
- v. Bagaimana organisasi yang ada di Yayasan dapat menunjukkan koordinasi yang baik?
 “Yayasan hanya sebagai fasilitator, artinya semua kegiatan dan perencanaan kami serahkan ke pihak sekolah. Biasanya guruguru yang mengoordinir. Karena kebanyakan pihak Yayasan sudah pada sibu, misalnya say aini, untuk diwawancara saya harus izin kerja sehingga kami menyerahkan sepenuhnya kepada sekolah. Keterlibatannya biasanya diajak rapat koordinasi, dimintai arahan atau masukan”
- w. Bagaimana ketua Yayasan dalam mengorganisir Yayasan pada pemilihan kamad
- x. Bagaimana bentuknya?

- y. Bagaimana koordinasi yang dilakukan Yayasan dengan Kemenag pada saat pemilihan Kamad?
- z. Bagaimana keterlibatan Kemenag dalam mengorganisir Yayasan pada saat pemilihan Kamad
- aa. Adakah anggota lain yang berperan dalam mengorganisasi tugas dalam pemilihan kamad?
- bb. Apakah pembagian tugas yang diberikan kepada masing-masing anggota dapat berjalan dengan baik?
- cc. Apa saja kendala yang dialami dalam proses pengorganisasian pada pemilihan kamad?
 “Kita masalahnya lebih ke keuangan, seperti kebersihan, guru yang harus kerjaan TU sehingga ini mengakibatkan tumpang tindih karena berkaitan dengan anggaran. Fokus saya belum sampai ke sana, jadi ini menjadi masalah. Tetapi sejauh pemilihan Kamad, saya rasa aman saja dan berjalan lancar”
- dd. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan kendala yang dialami?

Pelaksanaan

- o. Bagaimana pelaksanaan pemilihan kamad?
- p. Kapan pemilihan kamad dilaksanakan?
 “Biasanya diadakan langsung dengan LPJ per periode, nah disitu ada pengurus NU, komite yang hadir dan langsung pemilihan suara. Tetapi kita hanya memantau. Pemilhan per 4th sekali dan pasti ada pemilihan meskipun hasil evaluasi baik, tetap dilaksanakan pemilihan tidak kemudian diperpanjang, soalnya kalau diperpanjang apabila ada hal-hal yang menjadi masalah nanti takutnya kurang srek. Calon kamad tetap beberapa ada kandidat, tidak hanya Tunggal”
- q. Jelaskan faktor pendukung pelaksanaan pemilihan kamad?
 “Faktor yang mendukung terlaksanya pemilihan adalah kepercayaan dari teman-teman dan kekompakan dari temanteman. Prosedur pemilihan sesuai dengan PMA, syaratnya juga. PMA juga telah sesuai apabila dijadikan

sebagai acuan bahkan sangat sesuai soalnya kan mungkin sudah diuji dari usia sampai dengan kriteria yang lain. PKKM jugarutin dilakukan oleh kamad, dan sejauh ini kendala yang ditemui tidak ada. Belum ada kejadian kamad mengundurkan diri atau erlibat masalah”

A. Faktor Internal

5. Bagaimana kekuatan dan kelemahan dari madrasah dalam pelaksanaan kebijakan PMA nomor 24 tahun 2018 terkait pemilihan Kepala Madrasah ?

MI Salafiyah Ngalian dalam pemilihan kepala Madrasah selalu mengikuti aturan yang ada dari pengurus, baik tentang kriteria calon ataupun tentang masa periode jabatannya, setiap guru mempunyai hak untuk dipilih dan memilih, dari Madrasah oleh Madrasah dan untuk Madrasah. Ini suatu bentuk demokrasi yang baik, sehingga itu menjadi kekuatan tersendiri bagi Madrasah.

Untuk kelemahannya, banyak guru yang tidak mau menjadi bakal calon kepala Madrasah, walaupun punya SDM yang bagus, sehingga kaderisasi kurang berjalan dengan baik.

6. Bagaimana skill dan kompetensi SDM yang dimiliki MI Salafiyah Ngalian?

Skill dan Kompetensi SDM MI Salafiyah Ngalian cukup baik, terdiri 13 guru S1 (baik S,Pd.I, atau S.Pd.SD, maupun S.Pd) 1 kepala madrasah lulusan S2.

7. Bagaimana tanggapan Masyarakat berkaitan dengan kepala madrasah ?
(Komite, pengawas madrasah atau unsur yang lain)

Kepala MI Salafiyah Ngalian selalu melibatkan ormas, Komite Madrasah dan Pengurus serta pengawas dalam mengambil suatu kebijakan, dan sering menjalin kemitraan dengan ormas setempat untuk mendukung pelaksanaan kegiatan di Madrasah. Setiap tahun kami memberikan laporan kepada masyarakat, pengurus dan komite sebagai bahan evaluasi kinerja madrasah. secara administratif diawasi dan dinilai oleh pengawas dan Kementerian agama Kab. Pekalongan.

8. Bagaimana budaya madrasah.. terkait pemilihan Kamad?

Sudah menjadi budaya di MI Salafiyah Ngalian, bahwa setiap 4 tahun sekali diadakan pemilihan kepala Madrasah, jika memang terpilih kembali, kepala Madrasah dapat menjabat maksimal 2 periode, selanjutnya untuk memberikan kesempatan kepada guru yang lain.

B. Ekternal

3. Bagaimana keadaan lingkungan Madrasah pada saat pemilihan Kamad ?

Keadaan Lingkungan di sekitar MI Salafiyah Ngalian aman dan nyaman, tidak ada gangguan, karena semua percaya dan patuh terhadap aturan yang dibuat oleh pengurus Madrasah.

4. Bagaimanakah evaluasi strategi pelaksanaan pemilihan Kamad ?

Evaluasi strategi pelaksanaan pemilihan Kepala madrasah dilakukan oleh Pengurus Madrasah, tentunya dengan mendengarkan segala masukan dari guru, komite dan masyarakat, dan dengan melihat jika ada perubahan kebijakan dari pemerintah terkait kepala Madrasah.

4. SK Pengangkatan Kamad


LEMBAGA PENDIDIKAN MA'ARIF NU
PENGURUS MADRASAH IBTIDAIYAH SALAFIYAH
NGALIAN
DESA NGALIAN TIRTO KABUPATEN PEKALONGAN
 Sekretariat : Ngalian Gang 6 RT 02/ RW 01, Kecamatan Tirto Kab. Pekalongan cp. 0858 6687 0207

SURAT KEPUTUSAN
 Nomor : Peng.MI/KP.01/SK/003/VI/2019

Tentang
PENGANGKATAN KEPALA
MADRASH IBTIDAIYAH SALAFIYAH NGALIAN

Bismillahirrahmanirrahim
 Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian, setelah

Menimbang : 1. Untuk memajukan pendidikan diperlukan pengelolaan yang serius dan untuk maksud tersebut dimungkinkan reorganisasi dalam kelembagaan pendidikan.

2. Bahwa dalam rangka memperlancar proses belajar mengajar di MIS Ngalian perlu menetapkan Kepala Madrasah yang baru yang akan melanjutkan tugas-tugas kepemimpinan di lingkungan MI Salafiyah Ngalian.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

2. Keputusan Menteri Agama Nomor 368 tahun 1993 tentang Penyelenggaraan Madrasah Ibtidaiyah

3. Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian dan peraturan Organisasi yang ada.

Memperhatikan : 1. Rapat Dewan Guru MI Salafiyah Ngalian pada hari Sabtu tanggal 7 Juli 2018, tentang pergantian Kepala Madrasah.

2. Rapat Khusus Pengurus Harian MI Salafiyah Ngalian pada 16 Juni 2019.

dengan senantiasa memohon taufiq, hidayah, serta keridhaan Allah SWT, maka Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian :

MEMUTUSKAN

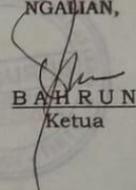
Menetapkan **PERTAMA** : Mengangkat Sdri. **ELLA MARYANA, M.Pd.** sebagai Kepala Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngalian.

KEDUA : Memberikan wewenang sepenuhnya untuk mengelola organisasi di lembaga pendidikan dimaksud agar berjalan semestinya untuk mencapai pendidikan dasar yang berkualitas.

KETIGA : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal **01 Juli 2019** dan berakhir pada tanggal **30 Juni 2023**, dengan ketentuan jika di kemudian hari terdapat kekeliruan maka akan diadakan pembenahan sebagaimana mestinya.

ASLI Keputusan ini diberikan kepada yang berkepentingan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : **: Ngalian**
 Pada tanggal : **: 24 Syawal 1440 H. /**
 28 Juni 2019 M.

PENGURUS MADRASAH IBTIDAIYAH SALAFIYAH
NGALIAN,

B A H R U N
 Ketua

Tembusan Yth.

1. Kepala Kantor Kemenag Kab. Pekalongan
2. Kepala Dinas Pendidikan Kab. Pekalongan
3. PC LP Ma'arif NU Kab. Pekalongan
4. MWC LP Ma'arif NU Kec. Tirto.
5. PR Nahdlatul Ulama Ngalian.



**PIMPINAN DAERAH MUHAMMADIYAH
KABUPATEN PEKALONGAN**

Sekretariat : Gedung Dakwah Muhammadiyah Kab. Pekalongan
Jalan Pahlawan Telp/Fax (0285) 381178 Kajen Kab. Pekalongan 51161
Email : pdmkabpk11967@gmail.com
SK PPM Nomor : K.048/D-15/67 Tanggal 18 Juni 1967

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

SURAT-KEPUTUSAN

Nomor : 033/KEP/III.0/D/2022

Tentang

PENGANGKATAN KEPALA MI MUHAMMADIYAH TUNJUNGSARI

Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan :

- Memperhatikan** : 1. Surat dari Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan nomor : 035/III.4/B/2022 tanggal 15 Dzulqaidah 1443 H/15 Juni 2022 M;
2. Rapat terbatas Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kabupaten Pekalongan tanggal 18 Dzulqaidah 1443 H/18 Juni 2022 M
- Menimbang** : 1. Bahwa untuk kelancaran jalanya pendidikan serta ketertiban tanggung jawab pelaksanaan proses pembelajaran pada perguruan Muhammadiyah, perlu ditetapkan pimpinan secara definitif;
2. Bahwa nama yang tersebut dalam keputusan ini berdasarkan Pendidikan, dedikasi dan pengalaman yang dimiliki sebagai guru Muhammadiyah, telah memenuhi syarat dan dipandang mampu menjadi pimpinan Sekolah Muhammadiyah;
- Mengingat** : 1. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional;
3. PemerdiKNas nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
4. Anggaran Dasar Muhammadiyah Bab III Pasal 7 tentang Usaha
5. Anggaran Rumah Tangga Muhammadiyah pasal 3 ayat 5
6. Peraturan PP Muhammadiyah nomor: 03/PRN/I.0/B/2012 tentang Majelis Dikdasmen;
7. Ketentuan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PP Muhammadiyah nomor : 99/KTN/I.4/F/2018 tanggal 14 Syawal 1439H/2 Juli 2018 M Tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah Muhammadiyah.

MEMUTUSKAN

Menetapkan

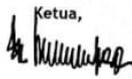
- Pertama** : Mengangkat Guru Muhammadiyah di bawah ini :
- Nama : Nindyo Hantoro, S.Pd.I
Tempat, tanggal lahir : Jakarta, 27 Juli 1973
Pendidikan : S.1 PAI
Alamat : Karangjati Wiradesa Kabupaten Pekalongan
N B M : 993.390
Status : Guru MI Muhammadiyah Tunjungsari
Diangkat menjadi : Kepala MI Muhammadiyah Tunjungsari
Terhitung mulai : 1 Juli 2022
- Kedua** : Selama memangku jabatan tersebut kepadanya diberikan tunjangan yang besarnya ditentukan oleh Majelis Dikdasmen PCM setempat sebagai penyelenggara Sekolah.
- Ketiga** : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan sampai dengan berakhirnya masa jabatan, atau diterbitkannya Surat keputusan yang baru dengan ketentuan akan ditinjau Kembali bilamana terdapat kekeliruan.

Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan.

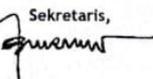
Ditetapkan di : Kajen

Pada tanggal : 20 Dzulqaidah 1443 H
20 Juni 2022 M

**PIMPINAN DAERAH MUHAMMADIYAH
KABUPATEN PEKALONGAN**

Ketua,

Drs. H. Mulyono
NBM : 591.719



Sekretaris,

Drs. Burhanudin
NBM : 682.508

Tembusan :

1. Yth. Kepala Kakamenag Kab. Pekalongan
2. Majelis Dikdasmen PDM Kab. Pekalongan
3. PCM Siwalan ✓
4. Majelis Dikdasmen PCM Siwalan

5. PMA 58 Tahun 2017



PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 58 TAHUN 2017
TENTANG
KEPALA MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan dan pengelolaan madrasah yang efektif, efisien, dan akuntabel, perlu mengatur mengenai kepala madrasah;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Agama tentang Kepala Madrasah;
- Mengingat : 1. 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);
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 4496) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);
5. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
6. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1382) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang

- Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 2101);
9. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI AGAMA TENTANG KEPALA MADRASAH.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Madrasah adalah satuan pendidikan formal pada kementerian agama yang menyelenggarakan pendidikan umum dengan kekhasan agama Islam.
2. Kepala Madrasah adalah pemimpin Madrasah.
3. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada Madrasah.

BAB II
TUGAS, FUNGSI, DAN TANGGUNG JAWAB

Bagian Kesatu
Umum

Pasal 2

Kepala Madrasah terdiri atas:

- a. Kepala Madrasah berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah;
- b. Kepala Madrasah berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat; dan

- c. Kepala Madrasah berstatus bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Bagian Kedua

Tugas

Pasal 3

- (1) Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.
- (2) Selain melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Madrasah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan untuk memenuhi kebutuhan guru Madrasah.

Bagian Ketiga

Fungsi

Pasal 4

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3, Kepala Madrasah menyelenggarakan fungsi perencanaan, pengelolaan, supervisi, dan evaluasi.

Bagian Keempat

Tanggung Jawab

Pasal 5

Dalam menyelenggarakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Kepala Madrasah bertanggung jawab:

- a. menyusun rencana kerja jangka menengah untuk masa 4 (empat) tahun;
- b. menyusun rencana kerja tahunan;
- c. mengembangkan kurikulum;
- d. menetapkan pembagian tugas dan pendayagunaan guru dan tenaga kependidikan;

- e. menandatangani ijazah, surat keterangan hasil ujian akhir, surat keterangan pengganti ijazah, dan dokumen akademik lain; dan
- f. mengembangkan nilai kewirausahaan; dan
- g. melakukan penilaian kinerja guru dan tenaga kependidikan

BAB III

TATA CARA PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

Bagian Kesatu

Persyaratan

Pasal 6

- (1) Calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan:
 - a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Alqur'an;
 - c. berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di Madrasah;
 - e. memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat;
 - h. memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil;

- i. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah;
 - j. tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - k. memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
 - l. diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.
- (2) Sertifikat Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf l merupakan sertifikat yang diterbitkan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dan/atau lembaga lain yang berwenang.
- (3) Kepala Madrasah pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah yang sudah menjabat dan belum memiliki sertifikat Kepala Madrasah, paling lama 3 (tiga) tahun wajib memiliki sertifikat Kepala Madrasah.

Pasal 7

Dalam hal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal, memenuhi persyaratan:

- a. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun; dan
- b. memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b.

Bagian Kedua

Kompetensi

Pasal 8

- (1) Kepala Madrasah harus memiliki kompetensi:
- a. kepribadian;

- b. manajerial;
 - c. kewirausahaan;
 - d. supervisi; dan
 - e. sosial.
- (2) Kompetensi kepribadian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dalam hal:
- a. mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan bagi komunitas Madrasah;
 - b. memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
 - c. memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai Kepala Madrasah;
 - d. bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
 - e. mengendalikan diri dalam menghadapi masalah sebagai Kepala Madrasah; dan
 - f. memiliki bakat dan minat sebagai pemimpin Madrasah.
- (3) Kompetensi manajerial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dalam hal:
- a. menyusun perencanaan Madrasah dalam berbagai skala perencanaan;
 - b. mengembangkan Madrasah sesuai dengan kebutuhan;
 - c. memimpin Madrasah untuk pendayagunaan sumber daya Madrasah secara optimal;
 - d. mengelola perubahan dan pengembangan Madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
 - e. menciptakan budaya dan iklim Madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
 - f. mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal;

- g. mengelola sarana dan prasarana Madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
 - h. mengelola hubungan antara Madrasah dan masyarakat dalam rangka mencari dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan;
 - i. mengelola peserta didik untuk penerimaan peserta didik baru dan pengembangan kapasitas peserta didik;
 - j. mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
 - k. mengelola keuangan Madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
 - l. mengelola ketatausahaan Madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan Madrasah;
 - m. mengelola unit layanan khusus dalam mendukung pembelajaran peserta didik di Madrasah;
 - n. mengelola sistem informasi Madrasah untuk penyusunan program dan pengambilan keputusan;
 - o. memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen Madrasah; dan
 - p. melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan Madrasah sesuai prosedur dan melaksanakan tindak lanjutnya.
- (4) Kompetensi kewirausahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dalam hal:
- a. menciptakan inovasi yang bermanfaat dan tepat guna bagi Madrasah;
 - b. bekerja keras untuk mencapai keberhasilan Madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif;

- c. memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin Madrasah;
 - d. pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi Madrasah; dan
 - e. memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa Madrasah sebagai sumber pembelajaran bagi peserta didik.
- (5) Kompetensi supervisi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d dalam hal:
- a. merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
 - b. melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan supervisi yang tepat; dan
 - c. menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru untuk peningkatan profesionalisme guru.
- (6) Kompetensi sosial sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e dalam hal:
- a. bekerja sama dengan pihak lain guna kepentingan Madrasah;
 - b. berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan
 - c. memiliki kepekaan sosial terhadap individu atau kelompok lain.

Bagian Ketiga Pengangkatan

Pasal 9

- (1) Pengangkatan Kepala Madrasah pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dilakukan melalui proses seleksi oleh tim seleksi.
- (2) Tim seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas unsur:

- a. kantor wilayah kementerian agama provinsi;
 - b. kantor kementerian agama kabupaten/kota; dan
 - c. pengawas.
- (3) Tim seleksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kewenangannya.
 - (4) Kepala kantor wilayah kementerian agama provinsi menetapkan pengangkatan dan melantik Kepala Madrasah.
 - (5) Pelantikan Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat didelegasikan kepada kepala kantor kementerian agama kabupaten/kota.

Pasal 10

- (1) Pengangkatan Kepala Madrasah yang berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh yayasan atau organisasi penyelenggara pendidikan berkoordinasi dengan kantor kementerian agama kabupaten/kota.
- (2) Pengangkatan Kepala Madrasah yang berstatus bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat dilakukan oleh yayasan atau organisasi penyelenggara pendidikan berkoordinasi dengan kantor kementerian agama kabupaten/kota.

Pasal 11

- (1) Masa tugas Kepala Madrasah yang berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah paling lama 4 (empat) tahun.
- (2) Kepala Madrasah yang telah habis masa tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diangkat kembali pada satuan pendidikan yang sama untuk 1 (satu) kali masa tugas.

- (3) Dalam hal masa tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) telah terlampaui, Kepala Madrasah ditugaskan pada satuan pendidikan yang lain.
- (4) Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tidak berlaku, apabila:
 - a. tenaga yang bersangkutan masih sangat dibutuhkan di satuan pendidikan yang sama;
 - b. yang bersangkutan bertugas di madrasah perintis yang membutuhkan penanganan khusus; atau
 - c. ada rekomendasi kebutuhan tenaga yang bersangkutan dari tim penilai kinerja.

Pasal 12

- (1) Masa tugas Kepala Madrasah yang berstatus pegawai negeri sipil dan bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat paling lama 4 (empat) tahun.
- (2) Masa tugas Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diangkat kembali sesuai dengan kebutuhan dan kebijakan yayasan atau organisasi penyelenggara pendidikan madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Bagian Keempat Pemberhentian

Pasal 13

- (1) Kepala Madrasah yang berstatus pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dapat diberhentikan karena:
 - a. mengundurkan diri;
 - b. hasil penilaian kinerja di bawah predikat baik;
 - c. tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
 - d. tidak mampu melaksanakan kewajiban secara jasmani dan rohani;
 - e. diangkat pada jabatan lain;

- f. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap;
 - g. menjadi anggota partai politik;
 - h. mencapai usia pensiun guru; atau
 - i. meninggal dunia.
- (2) Kepala Madrasah yang diberhentikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, huruf c, dan huruf g dapat diangkat kembali menjadi guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Pemberhentian Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian atau penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat.

Pasal 14

Pemberhentian Kepala Madrasah yang berstatus bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan organisasi atau penyelenggara pendidikan.

BAB IV

FAK DAN BEBAN KERJA

Pasal 15

Kepala Madrasah berhak mendapatkan tunjangan profesi guru.

Pasal 16

- (1) Pelaksanaan tugas Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) disetarakan dengan beban mengajar 24 (dua puluh empat) jam tatap muka.
- (2) Pelaksanaan tugas Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) disetarakan dengan beban mengajar 6 (enam) jam tatap muka.

BAB V
PENILAIAN KINERJA

Pasal 17

- (1) Penilaian prestasi kerja Kepala Madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun oleh atasan langsung.
- (2) Dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), atasan langsung membentuk tim penilai.
- (3) Tim penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) terdiri atas unsur:
 - a. kepala bidang pendidikan madrasah/pendidikan Islam pada kantor kementerian agama provinsi;
 - b. kepala seksi pendidikan madrasah/pendidikan Islam pada kantor kementerian agama kabupaten/kota;
 - c. pengawas Madrasah;
 - d. guru;
 - e. tenaga kependidikan; dan
 - f. komite Madrasah.
- (4) Penilaian prestasi kerja selama 4 (empat) tahun atau 1 (satu) periode masa tugas merupakan akumulasi penilaian tahunan.
- (5) Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) meliputi:
 - a. usaha pengembangan Madrasah yang dilakukan selama menjabat sebagai Kepala Madrasah; dan
 - b. pelaksanaan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan standar nasional pendidikan.
- (6) Hasil penilaian kinerja dikategorikan dalam tingkatan amat baik, baik, cukup, sedang, atau kurang.
- (7) Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan untuk penugasan Kepala Madrasah pada periode berikutnya.

- (8) Penilaian kinerja Kepala Madrasah dilaksanakan sesuai dengan petunjuk teknis penilaian kinerja Kepala Madrasah yang ditetapkan dengan Keputusan Direktur Jenderal.

BAB VI

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN

Pasal 18

- (1) Kepala Madrasah wajib melakukan pengembangan keprofesian berkelanjutan meliputi pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.
- (2) Kepala Madrasah melakukan pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif.

BAB VII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 19

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1301), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 20

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 16 November 2017

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

ttd

LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 16 November 2017

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2017 NOMOR 1627

Salinan sesuai dengan aslinya
Kementerian Agama RI
Kepala Biro Hukum dan Kerja Sama Luar Negeri,



Achmad Gunaryo
NIP. 196208101991031003

6. PMA 24 Tahun 2018



PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 24 TAHUN 2018
TENTANG
PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI AGAMA
NOMOR 58 TAHUN 2017 TENTANG KEPALA MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan dan pengelolaan madrasah yang efektif, efisien, dan akuntabel serta untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, perlu mengubah Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Agama tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah;
- Mengingat : 1. 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);
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia

- Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Nomor 4496) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);
 5. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
 6. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
 7. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
 8. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1382) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan

- Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 2101);
9. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
 10. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1627);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI AGAMA TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI AGAMA NOMOR 58 TAHUN 2017 TENTANG KEPALA MADRASAH.

Pasal I

Ketentuan Pasal 6 Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1627) diubah sehingga berbunyi sebagai berikut:

Pasal 6

- (1) Calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan:
 - a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al-Qur'an;
 - c. berpendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di Madrasah;
 - e. memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada saat diangkat;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan 6 (enam)

- tahun pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat;
- h. memiliki golongan ruang paling rendah III/c bagi guru pegawai negeri sipil dan memiliki golongan ruang atau pangkat yang disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing* bagi guru bukan pegawai negeri sipil;
 - i. sehat jasmani dan rohani berdasarkan surat keterangan sehat dari rumah sakit pemerintah;
 - j. tidak sedang dikenakan sanksi hukuman disiplin tingkat sedang atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - k. memiliki nilai prestasi kerja dan nilai kinerja guru paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
 - l. diutamakan memiliki sertifikat Kepala Madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.
- (2) Sertifikat Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf l merupakan sertifikat yang diterbitkan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Agama dan/atau lembaga lain yang berwenang.
- (3) Kepala Madrasah pada Madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah yang sudah menjabat dan belum memiliki sertifikat Kepala Madrasah, paling lama 3 (tiga) tahun wajib memiliki sertifikat Kepala Madrasah.
- (4) Persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e dan huruf h, dikecualikan bagi pengangkatan calon Kepala Madrasah berstatus bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

- (5) Persyaratan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, huruf e, huruf g, huruf h, dan huruf k dikecualikan bagi pengangkatan calon Kepala Madrasah berstatus bukan pegawai negeri sipil pada Madrasah baru yang diselenggarakan oleh masyarakat.
- (6) Ketentuan lebih lanjut mengenai pengangkatan Kepala Madrasah ditetapkan dengan Keputusan Direktur Jenderal.

Pasal II

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 30 Nopember 2018

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

ttd

LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 30 Nopember 2018

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2018 NOMOR 1575

Salinan sesuai dengan aslinya
Kementerian Agama RI
Kepala Biro Hukum dan Kerja Sama Luar Negeri,



Achmad Gunaryo

NIP. 196208101991031003

7, Keputusan Dirjen Pendis Nomor 5851 Tahun 2018



KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR : 5851 TAHUN 2018

TENTANG
PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka mengimplementasikan Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah diperlukan Petunjuk Teknis;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah.

Mengingat : 1. 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);

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 4496) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun

- 2008 Nomor 194, Tambaha Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pernerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
 6. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
 7. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
 8. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
 9. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1382) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 2101);
 10. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR 5851 TAHUN 2018
TENTANG
PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN KEPALA
MADRASAH

PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

Kepala Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Madrasah di Indonesia telah disusun Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah. Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan regulasi yang menjadi pijakan untuk standarisasi dan penjaminan mutu Kepala Madrasah.

Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah telah mengatur hal-hal pokok yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah. Untuk melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini perlu disusun petunjuk teknis untuk menjadi rujukan semua pihak yang melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini.

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah ini menjelaskan tata cara pengangkatan Kepala Madrasah yang meliputi: persyaratan bakal calon Kepala Madrasah, penyiapan calon Kepala Madrasah, pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah, pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah.

B. Tujuan

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah bertujuan:

1. Sebagai acuan operasional tentang tata cara pengangkatan Kepala Madrasah di lingkungan Kementerian Agama.
2. Sebagai acuan Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atau pihak terkait yang akan melakukan evaluasi dan penjaminan mutu pelaksanaan pengangkatan Kepala Madrasah.
3. Sebagai acuan yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan madrasah yang akan mengangkat Kepala Madrasah.

C. Sasaran

Petunjuk Teknis ini digunakan sebagai acuan untuk proses pengangkatan Kepala Madrasah oleh:

1. Inspektorat Jenderal Kementerian Agama;
2. Biro Kepegawaian Kementerian Agama;
3. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama;
4. Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah Kementerian Agama;
5. Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan Madrasah;
6. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;
7. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
8. Yayasan/Lembaga Penyelenggara Pendidikan Madrasah.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang diatur dalam Petunjuk Teknis ini adalah:

1. Persyaratan bakal calon Kepala Madrasah;
2. Penyiapan calon Kepala Madrasah;
3. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah;
4. Pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah.

BAB II

PERSYARATAN BAKAL CALON KEPALA MADRASAH

Kapala Madrasah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Bakal calon Kepala Madrasah harus memenuhi persyaratan untuk menjadi calon Kepala Madrasah, baik persyaratan umum maupun persyaratan administrasi. Persyaratan umum merupakan kriteria umum yang harus dimiliki oleh bakal calon Kepala Madrasah sebelum mereka mengajukan diri sebagai calon Kepala Madrasah. Persyaratan administrasi merupakan kelengkapan dokumen sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan umum yang telah ditentukan.

A. Persyaratan Umum

1. Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.
 - a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur'an;
 - c. berpendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - e. memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun;
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan III/c, sedangkan untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b;

- i. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - j. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - k. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - l. memiliki hasil penilaian pretasi kerja Pegawai Negeri Sipil dan penilaian kinerja guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
2. Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.
- a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur’an;
 - c. memiliki pendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - e. memiliki sertifikat pendidik bagi guru PNS sedangkan bagi guru bukan PNS diutamakan yang memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun, untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Raudhatul Atfal (RA) memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA;
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c untuk guru PNS, sedangkan untuk guru bukan PNS diutamakan memiliki pangkat atau golongan ruang paling rendah disetarakan dengan kepangkatan III/c yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing*;

- i. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b untuk guru PNS atau diutamakan memiliki pangkat atau golongan ruang paling rendah disetarakan dengan kepangkatan III/b yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing*, bagi bakal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal;
 - j. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah ;
 - k. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi guru Pegawai Negeri Sipil;
 - l. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - m. memiliki hasil penilaian pretasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - n. memiliki hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir.
3. Guru dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah baru yang diselenggarakan oleh masyarakat apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.
- a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur’an;
 - c. memiliki pendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - e. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c untuk guru PNS, sedangkan untuk guru bukan PNS diutamakan memiliki pangkat atau golongan ruang paling rendah disetarakan dengan kepangkatan III/c yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing*;
 - f. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b untuk guru PNS atau diutamakan memiliki pangkat atau golongan ruang paling rendah disetarakan dengan kepangkatan III/b

- yang dikeluarkan oleh yayasan/lembaga yang berwenang dibuktikan dengan keputusan *inpassing*, bagi bakal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal;
- g. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah ;
 - h. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi guru Pegawai Negeri Sipil;
 - i. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - j. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - k. memiliki hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir.

B. Persyaratan Administrasi

Persyaratan administrasi merupakan kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

1. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah adalah sebagai berikut.
 - a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dan penilaian kinerja guru dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah;
 - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;

- j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - k. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembinaanya;
 - l. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.
2. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat adalah sebagai berikut.
- a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik bagi guru PNS;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir bagi guru PNS atau surat keputusan *inpassing* bagi guru bukan PNS;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir bagi guru PNS;
 - g. fotokopi hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - h. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah;
 - i. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - j. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang bagi guru PNS;
 - k. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - l. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembinaanya;
 - m. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.

BAB III

PENYIAPAN CALON KEPALA MADRASAH

Penyiapan calon Kepala Madrasah merupakan proses penyediaan calon Kepala Madrasah yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah. Penyiapan calon Kepala Madrasah didasarkan pada proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang. Berdasarkan hasil proyeksi kebutuhan dilakukan rekrutmen dengan memberikan kesempatan bagi guru yang memenuhi persyaratan untuk melamar sebagai bakal calon Kepala Madrasah.

A. Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

1. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun;
2. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan madrasah yang diselenggarakan masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun;
3. Proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang akan datang dilakukan dengan menghitung data-data sebagai berikut.
 - a. Proyeksi Penambahan Madrasah (a)

Dalam memproyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data tentang rencana penambahan madrasah baru dalam kurun waktu 2 (dua) tahun ke depan. Pertambahan jumlah Kepala Madrasah dalam kurun waktu dua tahun ke depan sama dengan jumlah madrasah baru pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.
 - b. Proyeksi Pengurangan Madrasah (b)

Dalam memproyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data

tentang rencana pengurangan madrasah dikarenakan penggabungan madrasah (*merger*) atau penutupan madrasah yang dikarenakan sudah tidak beroperasinya lagi madrasah yang disebabkan oleh beberapa hal. Pengurangan jumlah Kepala Madrasah sama dengan jumlah pengurangan madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.

c. Proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah (c)

Pemberhentian Kepala Madrasah dapat disebabkan oleh: (1) mengundurkan diri, (2) hasil penilaian kinerja dibawah predikat “Baik”, (3) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut – turut atau lebih, (4) tidak mampu melaksanakan tugas secara jasmani dan rohani, (5) diangkat pada jabatan lain, (6) dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap, (7) menjadi anggota partai politik, (8) mencapai usia pensiun guru, (9) meninggal dunia. Penambahan jumlah Kepala Madrasah sama dengan proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$. Proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah tersebut dapat digunakan asumsi berapa persen dari jumlah Kepala Madrasah yang ada, khusus pemberhentian Kepala Madrasah yang mencapai usia pensiun dapat dihitung secara tepat berdasarkan usia Kepala Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.

d. Penghitungan Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil penghitungan dan data-data yang dihasilkan di atas dapat dihitung proyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah untuk 2 (dua) tahun ke depan pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$ dengan rumus sebagai berikut:

$$PKM = a - b + c$$

PKM = Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

a = Penambahan Madrasah baru pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$

b = Pengurangan Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.

c = Proyeksi Pemberhentian Kepala Madrasah tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$

B. Proses Penyiapan Calon Kepala Madrasah

1. Penyiapan calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

a. Penyiapan calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:

- 1) pengusulan bakal calon Kepala Madrasah;
- 2) seleksi bakal calon Kepala Madrasah; dan
- 3) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah

b. Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:

1) Pengumuman rekrutmen bakal calon Kepala Madrasah

Berdasarkan proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah yang telah ditetapkan, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menyampaikan pengumuman secara terbuka kepada semua guru dan Kepala Madrasah yang ada di wilayahnya tentang rekrutmen bakal calon Kepala Madrasah. Penyampaian informasi dapat dilaksanakan melalui pengumuman resmi yang dikirim kepada semua madrasah atau melalui *website* resmi Kementerian Agama.

2) Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah

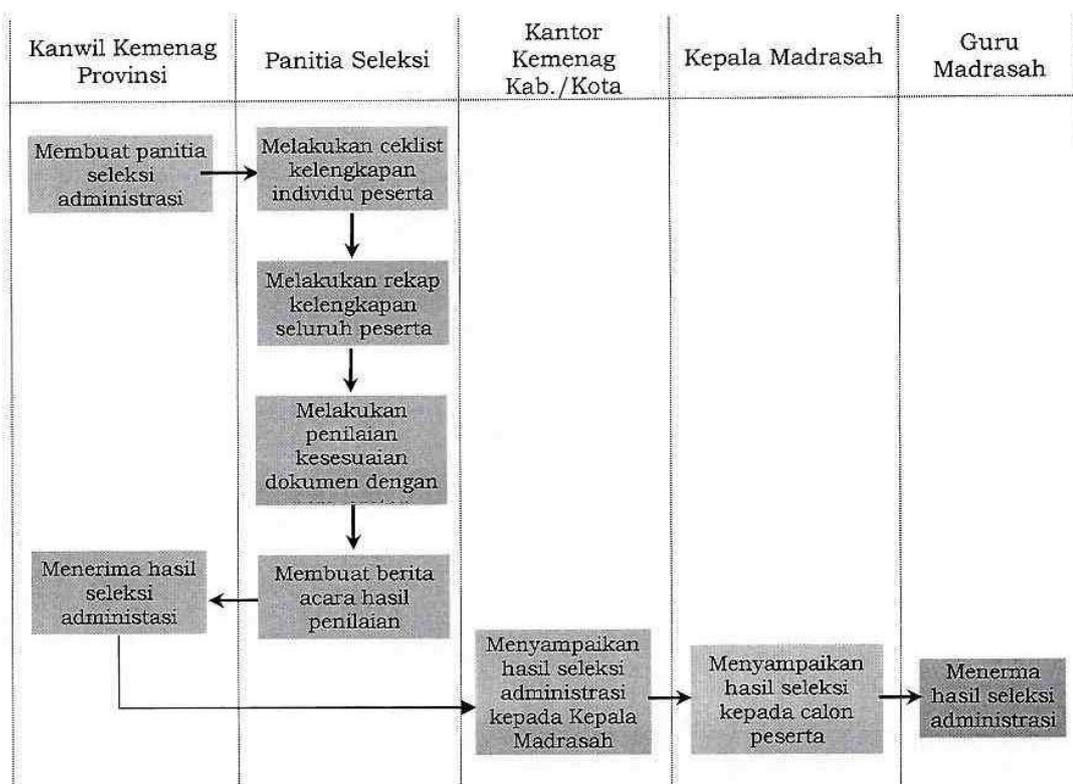
Setelah pengumuman diterima secara resmi, Kepala Madrasah melakukan identifikasi terhadap guru potensial untuk dapat diusulkan sebagai bakal calon Kepala Madrasah. Guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Surat lamaran yang dibuat oleh guru harus dilampiri dengan berkas kelengkapan administrasi yang dibutuhkan. Selanjutnya berkas usulan yang terdiri dari lamaran dan berkas usulan kelengkapan administrasi secara kolektif diusulkan oleh Kepala Madrasah melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Berikut ini adalah alur proses pengusulan bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 1. Alur Proses Pengusulan Bakal Calon Kepala Madrasah

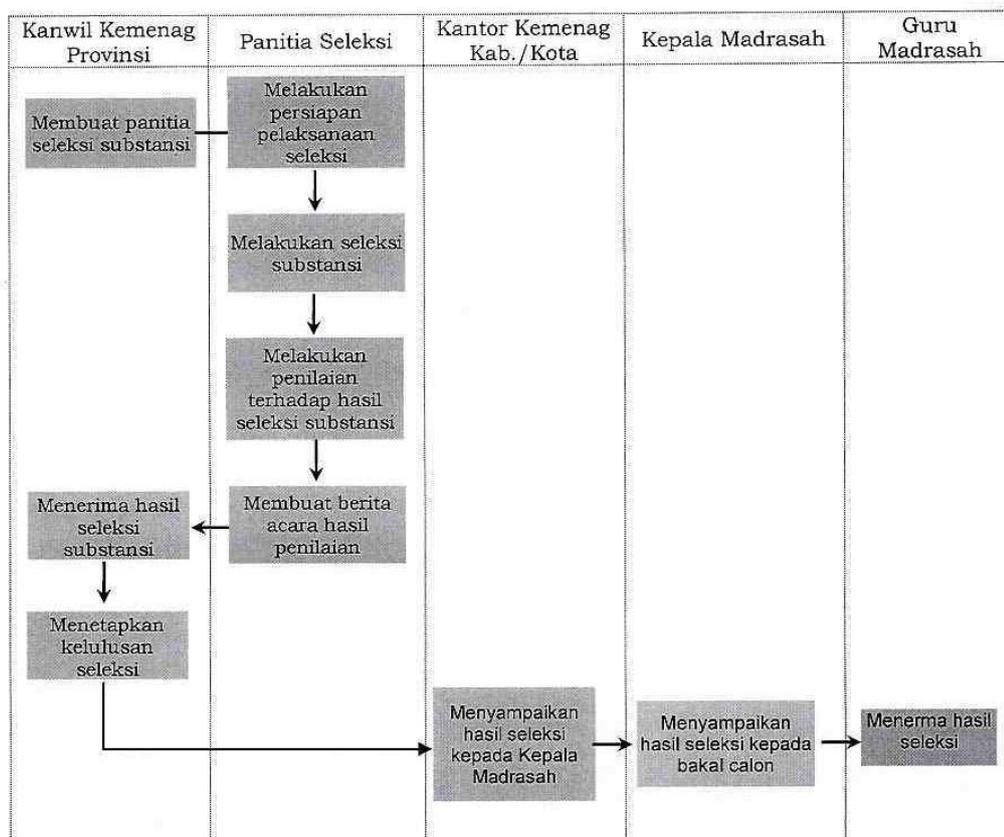
c. Seleksi bakal calon Kepala Madrasah

- 1) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- 2) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu:
 - i. seksi administrasi; dan
 - ii. seleksi substansi
- 3) Seleksi administratif dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Seleksi administrasi dilakuakn melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan administrasi yang telah ditentukan. Dokumen administrasi meliputi berkas usulan yang terdiri dari semua persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah. Berikut ini adalah alur proses seleksi administrasi bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 2. Alur Proses Seleksi Administrasi Bakal Calon Kepala Madrasah

- 4) Seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Madrasah lolos seleksi administrasi.
- 5) Seleksi substansi dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Berikut ini adalah alur proses seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 3. Alur Proses Seleksi Substansi Bakal Calon Kepala Madrasah

2. Penyiapan calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Penyiapan calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:
 - 1) penyampaian bakal calon Kepala Madrasah;
 - 2) seleksi bakal calon Kepala Madrasah; dan
 - 3) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah
 - b. Penyampaian bakal calon Kepala Madrasah dilakukan oleh pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
 - c. Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu:
 - i. seksi administrasi; dan
 - ii. seleksi substansi
 - c. Seleksi administrasi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan oleh yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat bersama dengan pengawas pembinanya dan hasil seleksi

administrasi dilaporkan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;

- d. Seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Madrasah lolos seleksi administrasi.
- e. Seleksi substansi dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan terdiri:
 - 1) pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan;
 - 2) kepala Seksi Pendidikan Madrasah/Pendidikan Islam Kantor Kemenag Kabupaten/Kota;
 - 3) pengawas.
- f. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat melaksanakan seleksi substansi bekerjasama dengan Kanwil Kementerian Agama Provinsi;

C. Seleksi Substansi Bakal Calon Kepala Madrasah

Seleksi substansi merupakan tes potensi kepemimpinan bakal calon Kepala Madrasah. Tes potensi kepemimpinan dikembangkan melalui metode penilaian dengan pendekatan deskriptif - kualitatif. Bakal calon Kepala Madrasah diminta merespon kasus-kasus kepemimpinan secara bertingkat, dari yang segera harus diatasi, hingga tindakan yang akan dilakukan untuk jangka panjang. Instrumen yang digunakan untuk tes potensi kepemimpinan bakal calon Kepala Madrasah terdiri:

a. Kemampuan Pemecahan Masalah

Penilaian dilakukan untuk mengukur daya kreativitas para bakal calon Kepala Madrasah dalam mencermati sejumlah masalah yang terdapat dalam skenario kasus, melakukan identifikasi kasus yang memayungi keseluruhan permasalahan, menjelaskan alasan dari pengambilan kesimpulan tersebut, menjabarkannya ke rencana tindak yang mungkin akan menjadi solusi dalam pemecahan kasus, memilih satu tindakan terbaik yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah dan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

b. Wawasan Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Penilaian dilakukan untuk mengukur kualitas keputusan yang diambil oleh para bakal calon Kepala Madrasah dengan menelaah sejumlah dokumen/data/informasi yang terdapat dalam skenario kondisi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi pendukung

dan penghambat dalam mencapai tujuan madrasah, merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah madrasah, menguraikan keterampilan kepemimpinan yang meliputi mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan yang telah dimiliki, merancang sebuah rencana tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah yang berhasil diidentifikasi serta menjelaskan alasan yang melatarbelakangi dalam merancang tindakan tersebut.

BAB IV

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN CALON KEPALA MADRASAH

Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah merupakan kegiatan pembelajaran berupa teori maupun praktik pada aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dilaksanakan dalam kegiatan tatap muka dan/atau praktik pengalaman lapangan.

A. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah

1. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan Pemerintah.
 - a. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah diikuti oleh bakal calon Kepala Madrasah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi;
 - b. Bakal calon Kepala Madrasah yang sudah lolos seleksi substansi diusulkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi kepada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama dan lembaga lain sesuai dengan kewenangannya dengan tembusan kepada Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
 - c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama atau lembaga lain sesuai kewenangannya;
 - d. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama;
 - e. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah adalah sebagai berikut.
 1. Kelompok Dasar, yang meliputi:
 - a) Pembangunan Bidang Agama
 - b) Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian Agama

- c) Peningkatan Kualitas Diklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan
2. Kelompok Inti, yang meliputi:
 - a) Sistem Penjaminan Mutu Madrasah
 - b) Evaluasi Diri Madrasah
 - c) Rencana Strategis Madrasah
 - d) Rencana Kerja Tahunan Madrasah
 - e) Pengembangan Kurikulum Madrasah
 - f) Manajemen Keuangan Madrasah
 - g) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Madrasah
 - h) Penilaian Kinerja Guru (PKG) dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Jabatan Fungsional Guru
 - i) Kewirausahaan dan Ekonomi Kreatif Madrasah
 - j) Kepemimpinan Pembelajaran
 - k) Supervisi Akademik
 - l) Praktik
 3. Kelompok Penunjang, yang meliputi:
 - a) *Overview*
 - b) *Building Learning Commitment (BLC)*
 - c) Studi Lapangan
 - d) Seminar Hasil Studi Lapangan
 - e) Evaluasi Program
 - f) Rencana Tindak Lanjut
- f. Pola Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah terdiri 240 Jam Pelatihan (JP), yang terdiri:
- 1) *On the Job Training I (OJT I)*,
 - a) OJT I adalah serangkaian kegiatan Diklat Fungsional Calon Kepala Madrasah, berupa kegiatan non tatap muka di tempat tugas atau di tempat yang ditentukan.
 - b) OJT I berjumlah 25 Jam Pelatihan (JP) dilaksanakan selama 12 hari kerja.
 - c) Materi OJT I, meliputi:
 - (1) Penyusunan Makalah;
 - (2) Penyusunan Rencana Tindak Kepengawasan (RTP); dan
 - (3) Penilaian Sikap dan Perilaku.

- d) Tempat Pelaksanaan OJT I pada satuan pendidikan tempat tugas peserta atau satuan pendidikan lainnya.
 - e) Pihak yang terlibat dalam OJT I adalah peserta Diklat, mentor, dan panitia penyelenggara Diklat.
 - f) Mentor adalah Kepala Madrasah yang ditunjuk oleh Kanwil Kementerian Agama untuk membimbing dan menilai peserta diklat pada OJT I.
- 2) *In the Job Training I (IJT I)*
- a) IJT I adalah serangkaian kegiatan Diklat Fungsional Calon Kepala Madrasah, berupa kegiatan tatap muka yang dilaksanakan Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan.
 - b) IJT I berjumlah 150 Jam Pelatihan (JP) dilaksanakan selama 15 hari kerja dengan ketentuan peserta sudah selesai mengikuti tahapan *On the Job Training I (OJT I)*.
 - c) Materi IJT I meliputi Kelompok mata Diklat dasar, kelompok mata Diklat inti, dan kelompok mata Diklat penunjang.
 - d) Tempat pelaksanaan IJT adalah kampus Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan.
 - e) Pihak yang terlibat dalam IJT I adalah peserta Diklat, narasumber atau widyaiswara; dan panitia penyelenggara Diklat.
- 3) *On the Job Training II (OJT II)*
- a) OJT II adalah serangkaian kegiatan Diklat Fungsional Calon Kepala Madrasah yang dilaksanakan dalam bentuk non tatap muka di satuan pendidikan tempat tugas atau satuan pendidikan lainnya yang sudah ditetapkan, yang dilaksanakan paling lambat satu minggu setelah menyelesaikan IJT I.
 - b) OJT II berjumlah 40 Jam Pelatihan (JP) dilaksanakan selama 20 hari kerja, dengan ketentuan peserta sudah menyelesaikan IJT I.
 - c) Materi OJT II meliputi:
 - (1) Pelaksanaan Praktik Pengawasan sesuai Rencana Tindak Lanjut (RTL);
 - (2) Penyusunan Pelaporan RTL dalam bentuk portofolio;

(3) Penilaian Sikap Perilaku.

- d) Tempat Pelaksanaan OJT II pada satuan pendidikan tempat tugas peserta atau satuan pendidikan lainnya.
- e) Pihak yang terlibat dalam OJT II adalah peserta Diklat, mentor, dan panitia penyelenggara diklat.
- f) Mentor adalah Kepala Madrasah yang ditunjuk oleh Kanwil Kementerian Agama untuk membimbing dan menilai peserta diklat pada OJT II.

4) *In the Job Training II* (IJT II)

- a) IJT II adalah serangkaian kegiatan Diklat Fungsional Calon Kepala Madrasah berupa kegiatan tatap muka tahap kedua untuk uji kompetensi, tes akhir, dan evaluasi program.
- b) IJT II berjumlah 25 jam pelatihan (JP), dilaksanakan selama 2 hari kerja dengan ketentuan peserta sudah menyelesaikan OJT II.
- c) Materi IJT II meliputi:
 - (1) Uji kompetensi calon kepala madrasah melalui presentasi laporan OJT II;
 - (2) Tes akhir calon kepala madrasah, melalui ujian tulis dan wawancara;
 - (3) Evaluasi program diklat.

d) Tempat Pelaksanaan IJT II pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi.

e) Pihak yang terlibat dalam IJT II adalah peserta Diklat, mentor, narasumber/widyaiswara, Kanwil Kementerian Agama dan panitia penyelenggara diklat

g. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat;

2. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.

a. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah diikuti oleh bakal calon Kepala Madrasah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi;

- b. Bakal calon Kepala Madrasah yang sudah lolos seleksi substansi diusulkan oleh penyelenggara pendidikan kepada Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan/atau Kantor Kementerian agama Kabupaten/Kota;
- c. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dapat dilaksanakan oleh Direktot Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah, Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan, Balai Diklat Keagamaan Kementerian Agama, Kanwil Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
- d. Kurikulum Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama.
- e. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah berupa pendidikan dan pelatihan teknis substantif atau bimbingan teknis (bimtek) dengan kurikulum inti sebagai berikut.
 - 1) Pengembangan kompetensi kepribadian
 - 2) Pengembangan kompetensi manajerial
 - 3) Pengembangan kompetensi kewirausahaan
 - 4) Pengembangan kompetensi supervisi
 - 5) Pengembangan kompetensi sosial
- f. Pola Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah adalah berupa bimbingan teknis, workshop, dan sejenisnya;
- g. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah bekerjasama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan, Balai Diklat Keagamaan Kementerian Agama atau lembaga lain yang berwenang;
- h. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat;

B. Pemerolehan Sertifikat Kepala Madrasah

- 1. Sertifikat Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan Pemerintah
 - a. Bakal calon Kepala Madrasah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah diberi Surat Tanda Tamat

Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Madrasah yang ditandatangani oleh Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama;

- b. Bakal calon Kepala Madrasah yang dinyatakan tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah paling banyak 2 (dua) kali dalam kurun waktu maksimal 5 (lima) tahun;
 - c. Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Madrasah.
 - d. Kepala Madrasah yang telah menjabat sampai dengan keluarnya Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 Tentang Kepala Madrasah wajib memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah paling lambat 16 November 2020.
2. Sertifikat Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat
- a. Bakal calon Kepala Madrasah yang dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah diberi Sertifikat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang ditandatangani oleh Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan, Kepala Kanwil Kementerian Agama Provinsi, dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sesuai kewenangannya;
 - b. Bakal calon Kepala Madrasah yang dinyatakan tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti kembali Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah paling banyak 2 (dua) kali, dalam kurun waktu maksimal 5 (lima) tahun;
 - c. Sertifikat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Madrasah.

C. Penerbitan Nomor Unik Kepala Madrasah

- a. Bakal Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan Pemerintah dan yang diselenggarakan masyarakat yang lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dan mendapatkan

Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah mendapatkan Nomor Unik Kepala Madrasah (NUKM) dalam bentuk Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;

- b. Nomor Unik Kepala Madrasah tersebut akan dicatat dalam *data base* Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah.

BAB V
PENGANGKATAN, MASA TUGAS, DAN PEMBERHENTIAN
KEPALA MADRASAH

A. Pengangkatan Kepala Madrasah

Pengangkatan Kepala Madrasah merupakan proses pengesahan seorang calon Kepala Madrasah menjadi Kepala Madrasah. Agar proses pengangkatan Kepala Madrasah dapat dipedomani dengan baik, maka berikut ini beberapa langkah yang perlu dilaksanakan sesuai amanat Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017.

1. Pengangkatan dan pelantikan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan pemerintah.
 - a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Madrasah;
 - b. Pengangkatan Kepala Madrasah dilakukan melalui proses seleksi oleh tim seleksi yang terdiri atas unsur:
 - 1) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;
 - 2) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota; dan
 - 3) Pengawas.
 - c. Tim seleksi tersebut ditetapkan oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan kewenangannya.
 - d. Tim seleksi membuat rekomendasi berdasarkan penilaian (dengan dilengkapi penjelasan pendukung) kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;
 - e. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menetapkan pengangkatan dan melantik Kepala Madrasah;
 - f. Pelantikan Kepala Madrasah tersebut dapat didelegasikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
2. Pengangkatan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah yang telah memiliki sertifikat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Calon Kepala Madrasah;

- b. Pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan mengusulkan calon Kepala Madrasah kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
- c. Kepala Kantor Kementerian Agama Kab/Kota memberikan rekomendasi atas usul yayasan/penyelenggara pendidikan berdasarkan pertimbangan dari pengawas;
- d. Pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan mengangkat Kepala Madrasah hasil rekomendasi dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;

B. Masa Tugas Kepala Madrasah

1. Masa tugas Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.
 - a. Penugasan Kepala Madrasah dilaksanakan dengan periodisasi dimana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
 - b. Penugasan Kepala Madrasah periode pertama pada madrasah yang sama paling sedikit 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode atau 8 (delapan) tahun.
 - c. Penugasan Kepala Madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap tahun dengan predikat paling rendah “Baik”;
 - d. Dalam hal hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah tidak mencapai predikat paling rendah “Baik”, Kepala Madrasah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Madrasah;
 - e. Kepala madrasah yang telah habis masa tugas pada periode pertama dapat diangkat kembali pada madrasah yang sama atau ditugaskan ke madrasah yang lainnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan periode pertama berpredikat minimal “Baik”;
 - f. Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Madrasah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.
 - g. Kepala Madrasah yang telah bertugas pada satu madrasah selama 2 (dua) periode berturut-turut, ditugaskan pada madrasah lainnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan periode kedua berpredikat minimal “Baik”;

- h. Kepala Madrasah dapat ditugaskan kembali pada periode ke-3 (tiga) pada madrasah yang sama jika memenuhi kriteria:
 - 1) tenaga yang bersangkutan masih sangat dibutuhkan di satuan pendidikan yang sama;
 - 2) yang bersangkutan bertugas di madrasah perintis yang membutuhkan penanganan khusus; atau
 - 3) ada rekomendasi kebutuhan tenaga yang bersangkutan dari tim penilai kinerja empat tahunan Kepala Madrasah.
 - i. Setelah menyelesaikan tugas pada periode ketiga, Kepala Madrasah dapat diperpanjang penugasannya untuk periode keempat setelah melalui uji kompetensi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
 - j. Kepala Madrasah yang dipindahkan sebelum habis masa tugas dalam satu periode, maka masa tugas di tempat yang baru merupakan kumulatif dengan masa tugas sebelumnya.
 - k. Kepala Madrasah yang tidak diperpanjang masa tugasnya, dapat ditugaskan kembali menjadi guru.
2. Masa tugas Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat
- a. Penugasan Kepala Madrasah dilaksanakan dengan periodisasi dimana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
 - b. Penugasan Kepala Madrasah pada periode pertama paling sedikit 2 (dua) tahun.
 - c. Penugasan Kepala Madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap tahun dengan predikat paling rendah “Baik”;
 - d. Dalam hal hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah tidak mencapai predikat paling rendah “Baik”, Kepala Madrasah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Madrasah;
 - e. Kepala Madrasah yang telah bertugas pada suatu periode dapat ditugaskan pada madrasah yang sama untuk periode penugasan berikutnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan berpredikat minimal “Baik”;
 - f. Kepala Madrasah yang tidak diperpanjang masa tugasnya, dapat ditugaskan kembali menjadi guru.

C. Pemberhentian Kepala Madrasah

1. Pemberhentian Kepala Madrasah berstatus Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat.
 - a. Kepala Madrasah dapat diberhentikan dari penugasan karena:
 - 1) mengundurkan diri;
 - 2) hasil penilaian kinerja di bawah predikat “Baik”;
 - 3) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
 - 4) tidak mampu melaksanakan kewajiban secara jasmani dan rohani;
 - 5) diangkat pada jabatan lain;
 - 6) dikenakan sanksi hukuman penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap;
 - 7) menjadi anggota partai politik;
 - 8) mencapai batas usia pensiun guru;
 - 9) meninggal dunia.
 - b. Proses pemberhentian Kepala Madrasah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang berwenang.
 - c. Pemberhentian Kepala Madrasah karena:
 - 1) hasil penilaian kinerja di bawah predikat “Baik”;
 - 2) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih; dan
 - 3) diangkat pada jabatan lain.dapat diangkat kembali sebagai guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pemberhentian Kepala Madrasah berstatus bukan Pegawai Negeri Sipil pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan organisasi atau penyelenggara pendidikan.

BAB VI

PENUTUP

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah ini menjadi pedoman bagi semua pihak terkait dalam tahapan: perencanaan, pelaksanaan, dan penjaminan mutu. Penjaminan mutu tersebut meliputi tahapan persyaratan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah. Komponen-komponen penjaminan mutu tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Petunjuk Teknis ini berlaku sejak ditandatangani dan bersifat mengikat sebagai implementasi Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017.

DIREKTUR JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM



KAMARUDDIN AMIN

Contoh Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

1. Nama Lengkap :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Pangkat dan Golongan :
5. Tempat, Tanggal Lahir :
6. Alamat Rumah :
7. Nomor Handphone :
8. Alamat email :
9. Instansi
 - d. Nama :
 - e. Alamat :
 - f. Telepon :

B. Pendidikan

Jenjang	Nama Satuan Pendidikan	Jurusan	Tahun Lolos

C. Pelatihan

No.	Nama Pelatihan	Penyelenggara	Tahun

D. Pengalaman

1. Jabatan*)

No.	Pengalaman	Tahun

2. Non Jabatan **)

No.	Pengalaman	Tahun

.....,

(.....)
NIP.

- *) Diisi pengalaman tugas yang pernah dilaksanakan ketika bertugas di Madrasah, misal: wali kelas, wakil Kepala Madrasah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, dsb.
- ***) Diisi pengalaman tugas yang pernah dilaksanakan ketika bertugas di luar tugas Madrasah, misal: pengurus MGMP, pengurus PGRI, pengurus PGMI, dsb.

Format Rekomendasi Kepala Madrasah

REKOMENDASI KEPALA MADRASAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan : Kepala Madrasah

Unit Kerja :

Alamat :

Memberikan rekomendasi kepada:

Nama :

NIP :

Jabatan : Guru

Unit Kerja :

Alamat :

Berapa lama Saudara mengenal pelamar?

.....

Berilah tanda cek (√) dalam kotak di depan skala penilaian pada setiap kompetensi

1. Kompetensi Kepribadian

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

2. Kompetensi Manajerial

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

4. Kompetensi Supervisi

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

5. Kompetensi Sosial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN

Silahkan berikan komentar tentang pengembangan keprofesian pelamar saat ini yang dianggap berkontribusi pada peningkatan kegiatan-kegiatan profesionalan pelamar:

.....

RANGKUMAN REKOMENDASI

Berdasarkan penilaian profesional saya, pelamar telah menunjukkan hasil yang

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

dalam hal pengembangan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/Madrasah.

Demikian rekomendasi ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

Rekomendasi diberikan kepada
pelamar dalam amplop
tertutup dan disegel

.....
Kepala Madrasah

.....
NIP.

Format Rekomendasi Pengawas Madrasah

REKOMENDASI PENGAWAS MADRASAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan : Pengawas Madrasah

Unit Kerja :

Alamat :

Memberikan rekomendasi kepada:

Nama :

NIP :

Jabatan : Guru

Unit Kerja :

Alamat :

Berapa lama Saudara mengenal pelamar?

.....

Berilah tanda cek (√) dalam kotak di depan skala penilaian pada setiap kompetensi

1. Kompetensi Kepribadian

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

2. Kompetensi Manajerial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

4. Kompetensi Supervisi

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

5. Kompetensi Sosial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN

Silahkan berikan komentar tentang pengembangan keprofesian pelamar saat ini yang dianggap berkontribusi pada peningkatan kegiatan-kegiatan profesionalan pelamar:

.....

RANGKUMAN REKOMENDASI

Berdasarkan penilaian profesional Saya, pelamar telah menunjukkan hasil yang

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

dalam hal pengembangan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/Madrasah.

Demikian rekomendasi ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

.....
 Pengawas Madrasah

Rekomendasi diberikan kepada
 pelamar dalam amplop
 tertutup dan disegel

.....
 NIP.

8. Keputusan Dirjen Pendis Nomor 3932 Tahun 2021



KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR 3932 TAHUN 2021
TENTANG
PERUBAHAN ATAS KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR 5851 TAHUN 2018 TENTANG PETUNJUK TEKNIS SELEKSI DAN
PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM,

Menimbang : bahwa untuk mengimplementasikan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Perubahan atas Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5851 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah;

Mengingat :

1. 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);
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 4496) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

- dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pernerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
 6. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
 7. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1382) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 2101);
 8. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
 9. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1627) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1575);
 10. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1115);



MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM TENTANG PERUBAHAN ATAS KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM NOMOR 5851 TAHUN 2018 TENTANG PETUNJUK TEKNIS SELEKSI DAN PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH.
- KESATU : Menetapkan Perubahan Petunjuk Teknis Seleksi dan Pengangkatan Kepala Madrasah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA : Beberapa ketentuan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5851 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah diubah sehingga berbunyi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal

DIREKTUR JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM,



MUHAMMAD ALI RAMDHANI



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR.E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR 3932 TAHUN 2021
TENTANG
PERUBAHAN ATAS KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM NOMOR 5851 TAHUN 2018 TENTANG
PETUNJUK TEKNIS SELEKSI DAN PENGANGKATAN
KEPALA MADRASAH

PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Kepala Madrasah diseleksi dari guru yang memiliki pengetahuan teknis tinggi tentang pendidikan, dan telah membuktikan daya inovasi, dan kepemimpinan, Dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Madrasah di Indonesia telah disusun Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018. Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan regulasi yang menjadi pijakan untuk standarisasi dan penjaminan mutu Kepala Madrasah.

Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 telah mengatur hal-hal pokok yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah. Untuk melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini perlu disusun petunjuk teknis untuk menjadi rujukan semua pihak yang melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini.

Dalam sistem data guru dan tenaga kependidikan (SIMPATIKA) Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Agama RI tahun 2020, jumlah kepala madrasah dibawah naungan Kementerian Agama sejumlah 36.331, dengan rincian 25.818 Laki-laki dan 10.513 Perempuan.

Mengacu pada data diatas, ada kesenjangan dalam representasi jumlah kepala madrasah laki-laki dan perempuan yang perlu mendapat perhatian. Sehingga melalui Juknis ini perlu dikembangkan pendekatan gender yakni perbaikan hubungan lelaki-perempuan agar lebih simetris untuk memecahkan masalah ketimpangan kepemimpinan dalam madrasah dengan memberikan peluang yang sama kepada perempuan dalam proses seleksi Kepala Madrasah. Diharapkan dengan pendekatan gender, ada sebuah perbaikan peluang dan relasi antara lelaki dan perempuan dalam kepemimpinan.



Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah ini menjelaskan tata cara pengangkatan Kepala Madrasah yang meliputi: persyaratan bakal calon Kepala Madrasah, penyiapan calon Kepala Madrasah, pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah, pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah.

Petunjuk teknis ini juga didesain dalam perspektif gender dengan harapan keterlibatan perempuan dalam proses seleksi calon kepala madrasah menjadi lebih terbuka

B. Tujuan

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah bertujuan untuk dijadikan sebagai:

1. Acuan penyelenggaraan pengangkatan Kepala Madrasah di lingkungan Kementerian Agama.
2. Acuan Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atau pihak terkait dalam pelaksanaan evaluasi dan penjaminan mutu pengangkatan Kepala Madrasah.
3. Acuan yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan madrasah yang akan mengangkat Kepala Madrasah.

C. Sasaran

Sasaran Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah:

1. Inspektorat Jenderal Kementerian Agama;
2. Biro Kepegawaian Kementerian Agama;
3. Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah Kementerian Agama;
4. Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan Madrasah;
5. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama;
6. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;
7. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
8. Yayasan/Lembaga Penyelenggara Pendidikan Madrasah; dan
9. Guru.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang diatur dalam Petunjuk Teknis ini adalah:

1. Persyaratan bakal calon Kepala Madrasah;
2. Penyiapan calon Kepala Madrasah;
3. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah;
4. Pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah.



BAB II

PERSYARATAN BAKAL CALON KEPALA MADRASAH

Kapala Madrasah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Persyaratan Bakal calon Kepala Madrasah ini tidak membedakan antara persyaratan bakal calon perempuan maupun laki laki, Kedua duanya harus memenuhi persyaratan untuk menjadi calon Kepala Madrasah, baik persyaratan umum maupun persyaratan administrasi. Persyaratan umum merupakan kriteria umum yang harus dimiliki oleh bakal calon Kepala Madrasah sebelum mereka mengajukan diri sebagai calon Kepala Madrasah. Persyaratan administrasi merupakan kelengkapan dokumen sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan umum yang telah ditentukan.

A. Persyaratan Umum

1. Guru Perempuan dan Laki laki dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.
 - a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur'an;
 - c. berpendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - e. memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun;
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan III/c, sedangkan untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b;
 - i. Menunjukkan komitmen tinggi keunggulan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, serta pengalaman dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu di madrasah maupun secara lebih luas di kabupaten/kota, provinsi maupun tingkat nasional
 - j. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - k. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - l. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;



- m. memiliki hasil penilaian pretasi kerja Pegawai Negeri Sipil dan penilaian kinerja guru dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - n. diutamakan memiliki sertifikat pelatihan kepala madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.
 - o. Memiliki nilai AKG
2. Guru Perempuan dan Laki laki dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut.
- a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur’an;
 - c. memiliki pendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - e. diutamakan memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun, untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Raudhatul Atfal (RA) memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA;
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c untuk guru PNS;
 - i. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b untuk guru PNS bagi bakal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal;
 - j. Menunjukkan komitmen tinggi keunggulan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, serta pengalaman dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu di madrasah maupun secara lebih luas di kabupaten/kota, provinsi maupun tingkat nasional
 - k. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - l. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi guru Pegawai Negeri Sipil;
 - m. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - n. memiliki hasil penilaian pretasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - o. memiliki hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dengan sebutan paling rendah “Baik” selama 2 (dua) tahun terakhir;



- p. diutamakan memiliki sertifikat pelatihan kepala madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - q. Memiliki hasil AKG
3. Guru Perempuan dan Laki laki dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah baru yang diselenggarakan oleh masyarakat apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:
- a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur'an;
 - c. memiliki pendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun untuk guru PNS;
 - e. memiliki sertifikat pendidik untuk guru PNS;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun, untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Raudhatul Atfal (RA) memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA (untuk guru PNS);
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c untuk guru PNS;
 - i. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b untuk guru PNS bagi bakal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal;
 - j. Menunjukkan komitmen tinggi keunggulan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, serta pengalaman dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu di madrasah maupun secara lebih luas di kabupaten/kota, provinsi maupun tingkat nasional
 - k. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - l. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi guru Pegawai Negeri Sipil;
 - m. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - n. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - o. Memiliki hasil AKG



B. Persyaratan Administrasi

Persyaratan administrasi merupakan kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

1. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah adalah sebagai berikut:
 - a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dan penilaian kinerja guru dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah;
 - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
 - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - k. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembina;
 - l. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.

2. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat adalah sebagai berikut:
 - a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik untuk guru PNS;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir untuk guru PNS;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. Surat keterangan sebagai guru tetap yayasan minimal 3 (tiga) tahun
 - g. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir untuk guru PNS;
 - h. fotokopi hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - i. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah;
 - j. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - k. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang bagi guru PNS;



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR.E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemendiknas.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemendiknas.go.id/>

Token : G3pnEx

- l. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - m. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembinaanya;
 - n. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.
3. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah baru yang diselenggarakan oleh masyarakat adalah sebagai berikut:
- a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik untuk guru PNS;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir untuk guru PNS;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan untuk guru PNS;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir untuk guru PNS;
 - g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah untuk guru PNS;
 - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang bagi guru PNS;
 - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - k. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembinaanya;
 - l. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.



BAB III PENYIAPAN CALON KEPALA MADRASAH

Penyiapan calon Kepala Madrasah merupakan proses penyediaan calon Kepala Madrasah yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah. Penyiapan calon Kepala Madrasah didasarkan pada proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang. Berdasarkan hasil proyeksi kebutuhan dilakukan rekrutmen dengan memberikan kesempatan bagi guru perempuan dan laki-laki yang memenuhi persyaratan untuk melamar sebagai bakal calon Kepala Madrasah.

A. Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

1. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun dengan pendekatan perspektif pada Gender;
2. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan madrasah yang diselenggarakan masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun;
3. Proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang akan datang dilakukan dengan menghitung data-data sebagai berikut.
 - a. Proyeksi Penambahan Madrasah (a)
Dalam memproyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data tentang rencana penambahan madrasah baru dalam kurun waktu 2 (dua) tahun ke depan. Pertambahan jumlah Kepala Madrasah dalam kurun waktu dua tahun ke depan sama dengan jumlah madrasah baru pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.
 - b. Proyeksi Pengurangan Madrasah (b)
Dalam memproyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data tentang rencana pengurangan madrasah dikarenakan penggabungan madrasah (*merger*) atau penutupan madrasah yang dikarenakan sudah tidak beroperasinya lagi madrasah yang disebabkan oleh beberapa hal. Pengurangan jumlah Kepala Madrasah sama dengan jumlah pengurangan madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.
 - c. Proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah (c)
Pemberhentian Kepala Madrasah dapat disebabkan oleh: (1) mengundurkan diri, (2) hasil penilaian kinerja dibawah predikat "Baik", (3) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut – turut atau lebih, (4) tidak mampu melaksanakan tugas secara jasmani dan



rohani, (5) diangkat pada jabatan lain, (6) dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap, (7) menjadi anggota partai politik, (8) mencapai usia pensiun guru, (9) meninggal dunia. Penambahan jumlah Kepala Madrasah sama dengan proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$. Proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah tersebut dapat digunakan asumsi berapa persen dari jumlah Kepala Madrasah yang ada, khusus pemberhentian Kepala Madrasah yang mencapai usia pensiun dapat dihitung secara tepat berdasarkan usia Kepala Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.

d. Penghitungan Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil penghitungan dan data-data yang dihasilkan di atas dapat dihitung proyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah untuk 2 (dua) tahun ke depan pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$ dengan rumus sebagai berikut:

$$PKM = a - b + c$$

PKM = Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

a = Penambahan Madrasah baru pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$

b = Pengurangan Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.

c = Proyeksi Pemberhentian Kepala Madrasah tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$

B. Proses Penyiapan Calon Kepala Madrasah

1. Penyiapan calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.

a. Penyiapan calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:

- 1) Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah; dengan menitikberatkan mendukung calon perempuan untuk mengikuti rekrutmen calon kepala madrasah.
- 2) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah; dan
- 3) Pelatihan Calon Kepala Madrasah

b. Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:

1) Pengumuman rekrutmen bakal calon Kepala Madrasah

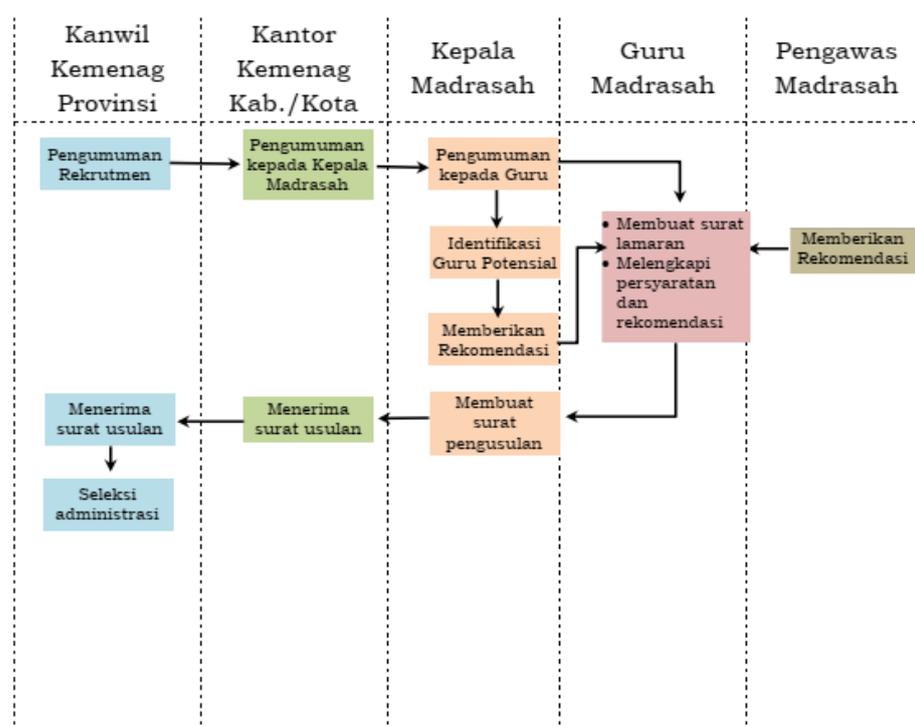
Berdasarkan proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah yang telah ditetapkan, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menyampaikan pengumuman secara terbuka kepada semua guru dan Kepala Madrasah yang ada di wilayahnya tentang rekrutmen bakal calon Kepala Madrasah perempuan dan laki laki. Penyampaian informasi dapat dilaksanakan melalui pengumuman resmi yang dikirim kepada semua madrasah atau melalui *website* resmi Kementerian Agama.

2) Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah

Setelah pengumuman diterima secara resmi, Kepala Madrasah melakukan identifikasi terhadap guru telah membuktikan kemampuan tinggi dan inovasi dalam pengajarannya, serta kepemimpinan dalam pengembangan profesional guru, serta



potensial dan mendukung serta memberikan kesempatan kepada guru perempuan untuk dapat diusulkan sebagai bakal calon Kepala Madrasah Guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Surat lamaran yang dibuat oleh guru harus dilampiri dengan berkas kelengkapan administrasi yang dibutuhkan. Selanjutnya berkas usulan yang terdiri dari lamaran dan berkas usulan kelengkapan administrasi secara kolektif diusulkan oleh Kepala Madrasah melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Berikut ini adalah alur proses pengusulan bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 1. Alur Proses Pengusulan Bakal Calon Kepala Madrasah

c. Seleksi bakal calon Kepala Madrasah

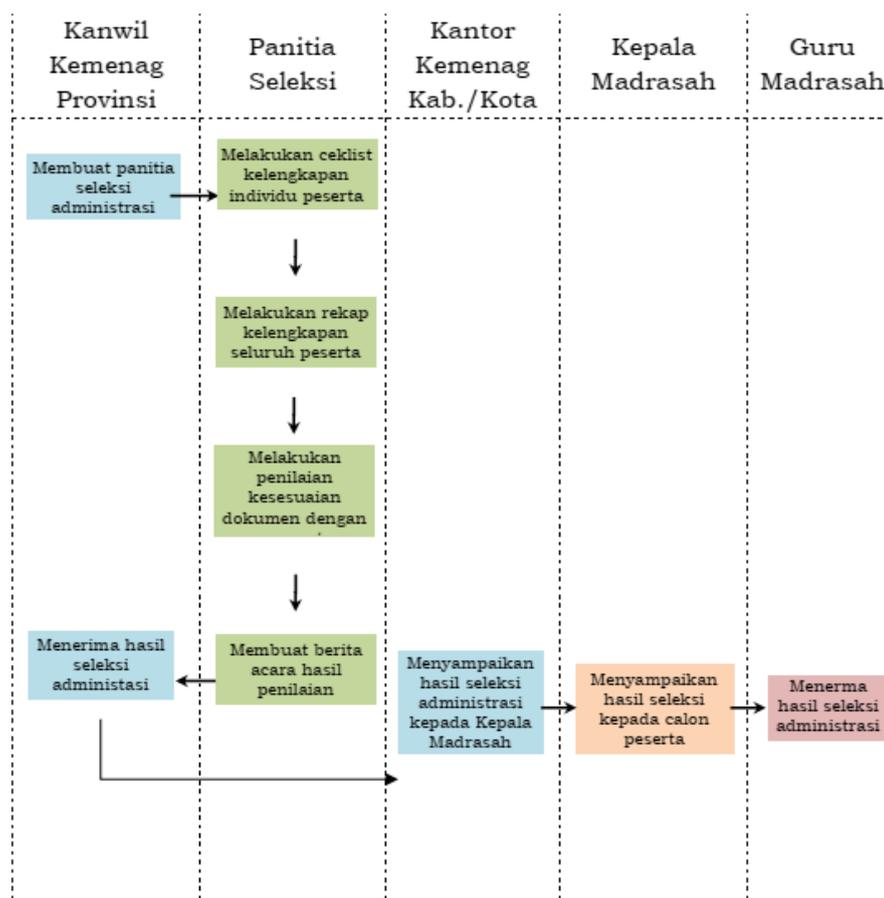
- 1) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- 2) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu:
 - i. seksi administrasi; dan
 - ii. seleksi substansi
- 3) Seleksi administratif dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Seleksi administrasi dilakukan melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan administrasi yang telah



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

ditentukan. Dokumen administrasi meliputi berkas usulan yang terdiri dari semua persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah. Berikut ini adalah alur proses seleksi administrasi bakal calon Kepala Madrasah.



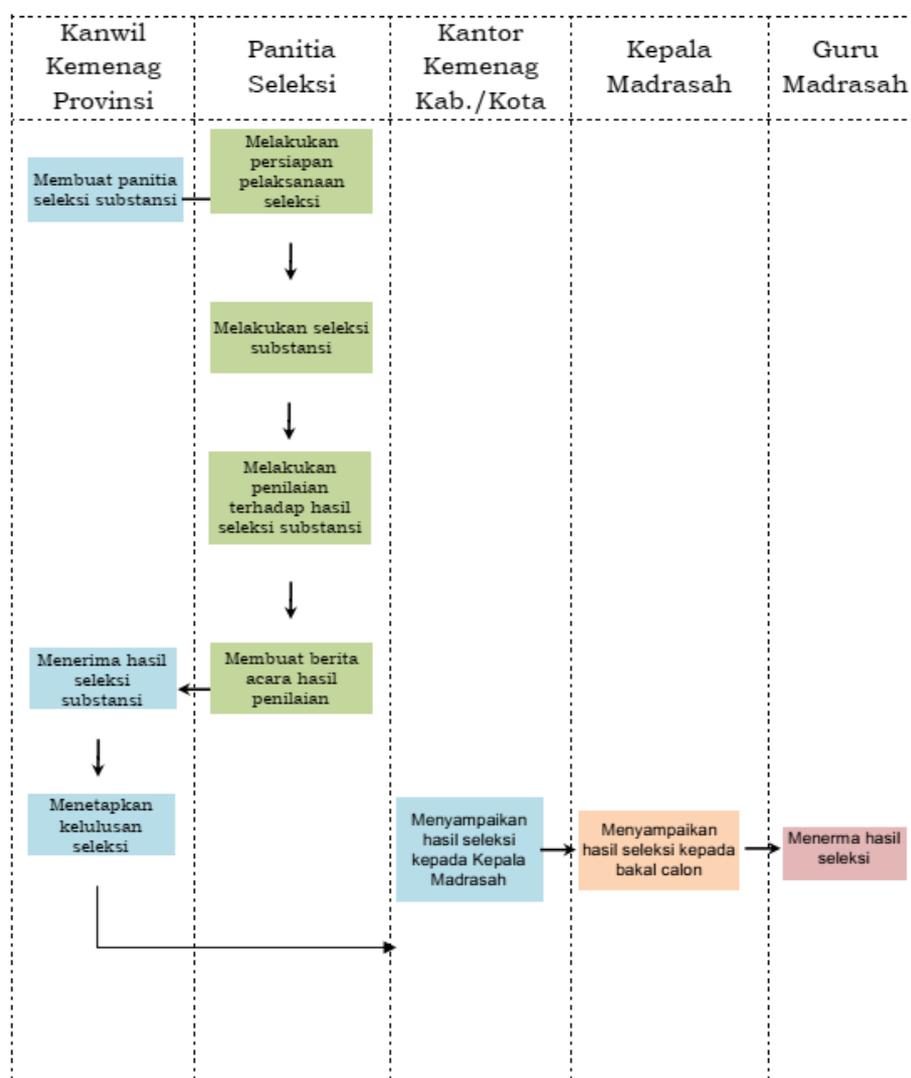
Gambar 2. Alur Proses Seleksi Administrasi Bakal Calon Kepala Madrasah

- 4) Seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Madrasah lolos seleksi administrasi.
- 5) Tim seleksi akan memberikan kesempatan dan mendukung guru perempuan yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi calon kepala madrasah.
- 4) Seleksi substansi dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Berikut ini adalah alur proses seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx



Gambar 3. Alur Proses Seleksi Substansi Bakal Calon Kepala Madrasah

2. Penyiapan calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Penyiapan calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:
 - 1) penyampaian bakal calon Kepala Madrasah;
 - 2) seleksi bakal calon Kepala Madrasah; dan
 - 3) Pelatihan Calon Kepala Madrasah
 - b. Penyampaian bakal calon Kepala Madrasah dilakukan oleh pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
 - c. Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu:
 - i. seksi administrasi; dan
 - ii. seleksi substansi



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

- c. Seleksi administrasi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan oleh yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat bersama dengan pengawas pembinanya dan hasil seleksi administrasi dilaporkan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
- d. Seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Madrasah lolos seleksi administrasi.
- e. Seleksi substansi dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan terdiri:
 - 1) pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan;
 - 2) kepala Seksi Pendidikan Madrasah/Pendidikan Islam Kantor Kemenag Kabupaten/Kota;
 - 3) pengawas.
- f. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat melaksanakan seleksi substansi bekerjasama dengan Kanwil Kementerian Agama Provinsi;

C. Seleksi Substansi Bakal Calon Kepala Madrasah

Seleksi substansi merupakan tes pengetahuan teknis pendidikan (pedagogi), daya inovasi, serta potensi kepemimpinan bakal calon Kepala Madrasah. Tes potensi kepemimpinan dikembangkan melalui metode penilaian dengan pendekatan deskriptif - kualitatif. Bakal calon Kepala Madrasah diminta merespon kasus-kasus kepemimpinan secara bertingkat, dari yang segera harus diatasi, hingga tindakan yang akan dilakukan untuk jangka panjang. Instrumen yang digunakan untuk tes potensi kepemimpinan bakal calon Kepala Madrasah terdiri:

a. Kemampuan Pemecahan Masalah

Penilaian dilakukan untuk mengukur daya kreativitas para bakal calon Kepala Madrasah dalam mencermati sejumlah masalah yang terdapat dalam skenario kasus, melakukan identifikasi kasus yang memayungi keseluruhan permasalahan, menjelaskan alasan dari pengambilan kesimpulan tersebut, menjabarkannya ke rencana tindak yang mungkin akan menjadi solusi dalam pemecahan kasus, memilih satu tindakan terbaik yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah dan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

b. Wawasan Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Penilaian dilakukan untuk mengukur kualitas keputusan yang diambil oleh para bakal calon Kepala Madrasah dengan menelaah sejumlah dokumen/data/informasi yang terdapat dalam skenario kondisi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan madrasah, merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah madrasah, menguraikan keterampilan kepemimpinan yang meliputi mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan yang telah dimiliki, merancang sebuah rencana tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah yang berhasil diidentifikasi serta menjelaskan alasan yang melatarbelakangi dalam merancang tindakan tersebut.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

BAB IV

PELATIHAN CALON KEPALA MADRASAH DAN PELATIHAN PENGUATAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

A. Definisi

1. Pelatihan Calon Kepala Madrasah adalah kegiatan pembelajaran teori maupun praktik yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial bagi guru yang akan diangkat dalam jabatan Kepala Madrasah.
2. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah adalah kegiatan pembelajaran teori maupun praktik yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial bagi Kepala Madrasah yang sudah duduk dalam jabatan namun belum mengikuti Pelatihan Calon Kepala Madrasah.

B. Pelatihan Calon Kepala Madrasah

1. Pelatihan Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan Pemerintah.
 - a. Pelatihan Calon Kepala Madrasah diikuti oleh bakal calon Kepala Madrasah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi;
 - b. Bakal calon Kepala Madrasah yang sudah lolos seleksi substansi diusulkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi kepada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama (Pusdiklat Teknis) dengan tembusan kepada Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
 - c. Pelatihan Calon Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Pusdiklat Teknis secara mandiri, Direktorat Guru dan Tenaga kependidikan Madrasah secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis, atau lembaga lain secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis;
 - d. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Teknis;
 - e. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah mengacu kepada Kurikulum yang ditetapkan oleh Badan Penelitian pengembangan dan Pendidikan dan pelatihan (Balitbang Diklat) Kementerian Agama RI. Pelatihan tersebut menekankan pengembangan kemampuan praktis yang harus dimiliki Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya.
 - f. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat.



2. Pelatihan Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Pelatihan Calon Kepala Madrasah diikuti oleh bakal calon Kepala Madrasah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi;
 - b. Bakal calon Kepala Madrasah yang sudah lolos seleksi substansi diusulkan oleh penyelenggara pendidikan kepada Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan/atau Kantor Kementerian agama Kabupaten/Kota;
 - c. Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat dilaksanakan oleh Pusdiklat Teknis secara mandiri, Direktorat Guru dan Tenaga kependidikan Madrasah secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis, atau lembaga lain secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis;
 - d. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Teknis.
 - e. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah mengacu kepada Kurikulum yang ditetapkan oleh Badan Penelitian pengembangan dan Pendidikan dan pelatihan (Balitbang Diklat) Kementerian Agama RI. Pelatihan tersebut menekankan pengembangan kemampuan praktis yang harus dimiliki KM untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.
 - f. Pola Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah adalah tatap muka dan/atau online sesuai keadaan setempat;
 - g. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat mengusulkan penyelenggaraan Pelatihan Calon Kepala Madrasah melalui Kanwil Kementerian Agama Provinsi kepada Pusdiklat Teknis atau melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota kepada Balai Diklat Keagamaan;
 - h. Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat;

C. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah

1. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah diikuti oleh Kepala Madrasah yang sudah duduk dalam jabatan baik pada Madrasah yang dilaksanakan oleh Pemerintah maupun masyarakat, namun belum memiliki sertifikat Pelatihan Calon Kepala Madrasah;
2. Pengusulan Kepala Madrasah untuk mengikuti Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah disampaikan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi kepada Pusdiklat Teknis atau oleh Kantor Kementerian agama Kabupaten/Kota kepada Balai Diklat Keagamaan;
3. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Balai Diklat Keagamaan secara mandiri, oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota secara bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan, atau oleh lembaga lain secara bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan;
4. Kurikulum Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Teknis.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

5. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah mengacu kepada Kurikulum yang ditetapkan oleh Badan Penelitian pengembangan dan Pendidikan dan pelatihan (Balitbang Diklat) Kementerian Agama RI. Pelatihan tersebut menekankan pengembangan kemampuan praktis yang harus dimiliki KM untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.
6. Pola Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah adalah tatap muka dan/atau online sesuai keadaan setempat;
7. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat mengusulkan penyelenggaraan Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah secara mandiri melalui Kantor Kemenag Kabupaten/Kota kepada Balai Diklat Keagamaan melalui;
8. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat;

D. Pemerolehan Sertifikat Kepala Madrasah

1. Bakal Calon Kepala Madrasah yang dinyatakan lulus Pelatihan Calon Kepala Madrasah diberi Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP) Calon Kepala Madrasah yang ditandatangani oleh Kepala Pusdiklat Teknis atau Kepala Balai Diklat Keagamaan yang mendapat penugasan dari Pusdiklat Teknis;
2. Kepala Madrasah yang dinyatakan lulus Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah diberi Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP) Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah yang ditandatangani oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan;
3. Bakal Calon Kepala Madrasah yang dinyatakan tidak lulus dalam Pelatihan Calon Kepala Madrasah, dan Kepala Madrasah yang dinyatakan tidak lulus dalam Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pelatihan paling banyak 2 (dua) kali dalam kurun waktu maksimal 2 (dua) tahun;
4. Surat Tanda Tamat Pelatihan Calon Kepala Madrasah merupakan salah satu syarat mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Madrasah.
5. Kepala Madrasah yang telah menjabat sampai dengan keluarnya peraturan ini namun belum memiliki STTP Calon Kepala Madrasah, wajib mengikuti Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah paling lambat 30 November 2022;

E. Penerbitan Nomor Unik Kepala Madrasah

- a. Calon Kepala Madrasah yang lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dan mendapatkan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah mendapatkan Nomor Unik Kepala Madrasah (NUKM) dalam bentuk Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
- b. Nomor Unik Kepala Madrasah tersebut akan dicatat dalam *data base* Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

BAB V
PENGANGKATAN, MASA TUGAS, DAN PEMBERHENTIAN
KEPALA MADRASAH

A. Pengangkatan Kepala Madrasah

Pengangkatan Kepala Madrasah merupakan proses pengesahan seorang calon Kepala Madrasah menjadi Kepala Madrasah. Agar proses pengangkatan Kepala Madrasah dapat dipedomani dengan baik, maka berikut ini beberapa langkah yang perlu dilaksanakan sesuai amanat Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018.

1. Pengangkatan dan pelantikan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan pemerintah.
 - a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Madrasah;
 - b. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menetapkan pengangkatan Kepala Madrasah dengan mempertimbangkan proses Akseptabilitas oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat);
 - c. Pelantikan Kepala Madrasah dapat dilakukan oleh Kepala kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi atau didelegasikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.
2. Pengangkatan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah yang telah memiliki sertifikat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif;
 - b. Pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan mengusulkan calon Kepala Madrasah kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
 - c. Kepala Kantor Kementerian Agama Kab/Kota memberikan rekomendasi atas usul yayasan/penyelenggara pendidikan berdasarkan pertimbangan dari pengawas;
 - d. Pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan mengangkat Kepala Madrasah hasil rekomendasi dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;

B. Masa Tugas Kepala Madrasah

1. Masa tugas Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.
 - a. Penugasan Kepala Madrasah dilaksanakan dengan periodisasi dimana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
 - b. Penugasan Kepala Madrasah periode pertama pada madrasah yang sama paling sedikit 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode atau 8 (delapan) tahun.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://te.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://te.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

- c. Penugasan Kepala Madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap tahun dengan predikat paling rendah “Baik”;
 - d. Dalam hal hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah tidak mencapai predikat paling rendah “Baik”, Kepala Madrasah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Madrasah;
 - e. Kepala madrasah yang telah habis masa tugas pada periode pertama dapat diangkat kembali pada madrasah yang sama atau ditugaskan ke madrasah yang lainnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan periode pertama berpredikat minimal “Baik”;
 - f. Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Madrasah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.
 - g. Kepala Madrasah yang telah bertugas pada satu madrasah selama 2 (dua) periode berturut-turut, ditugaskan pada madrasah lainnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan periode kedua berpredikat minimal “Baik”;
 - h. Kepala Madrasah dapat ditugaskan kembali pada periode ke-3 (tiga) pada madrasah yang sama jika memenuhi kriteria:
 - 1) tenaga yang bersangkutan masih sangat dibutuhkan di satuan pendidikan yang sama;
 - 2) yang bersangkutan bertugas di madrasah perintis yang membutuhkan penanganan khusus; atau
 - 3) ada rekomendasi kebutuhan tenaga yang bersangkutan dari tim penilai kinerja empat tahunan Kepala Madrasah.
 - i. Setelah menyelesaikan tugas pada periode ketiga, Kepala Madrasah dapat diperpanjang penugasannya untuk periode keempat setelah melalui uji kompetensi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
 - j. Kepala Madrasah yang dipindahkan sebelum habis masa tugas dalam satu periode, maka masa tugas di tempat yang baru merupakan kumulatif dengan masa tugas sebelumnya.
 - k. Kepala Madrasah yang tidak diperpanjang masa tugasnya, dapat ditugaskan kembali menjadi guru.
2. Masa tugas Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat
- a. Penugasan Kepala Madrasah dilaksanakan dengan periodisasi dimana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
 - b. Penugasan Kepala Madrasah pada periode pertama paling sedikit 2 (dua) tahun.
 - c. Penugasan Kepala Madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap tahun dengan predikat paling rendah “Baik”;
 - d. Dalam hal hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah tidak mencapai predikat paling rendah “Baik”, Kepala Madrasah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Madrasah;
 - e. Kepala Madrasah yang telah bertugas pada suatu periode dapat ditugaskan pada madrasah yang sama untuk periode penugasan



berikutnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan berpredikat minimal “Baik”;

- f. Kepala Madrasah yang tidak diperpanjang masa tugasnya, dapat ditugaskan kembali menjadi guru.

C. Pemberhentian Kepala Madrasah

1. Pemberhentian Kepala Madrasah berstatus Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat.
 - a. Kepala Madrasah dapat diberhentikan dari penugasan karena:
 - 1) mengundurkan diri;
 - 2) hasil penilaian kinerja di bawah predikat “Baik”;
 - 3) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
 - 4) tidak mampu melaksanakan kewajiban secara jasmani dan rohani;
 - 5) diangkat pada jabatan lain;
 - 6) dikenakan sanksi hukuman penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap;
 - 7) menjadi anggota partai politik;
 - 8) mencapai batas usia pensiun guru;
 - 9) meninggal dunia.
 - b. Proses pemberhentian Kepala Madrasah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang berwenang.
 - c. Kepala Madrasah yang diberhentikan dapat diangkat kembali sebagai guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
2. Pemberhentian Kepala Madrasah berstatus bukan Pegawai Negeri Sipil pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan organisasi atau penyelenggara pendidikan.



BAB VI PENUTUP

Petunjuk Teknis Perubahan Atas Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5851 Tahun 2018 Tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah ini menjadi pedoman bagi semua pihak terkait dalam tahapan: perencanaan, pelaksanaan, dan penjaminan mutu. Penjaminan mutu tersebut meliputi tahapan persyaratan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah. Komponen-komponen penjaminan mutu tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.

DIREKTUR JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM

^

MUHAMMAD ALI RAMDHANI



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR.E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

Contoh Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

1. Nama Lengkap :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Pangkat dan Golongan :
5. Tempat, Tanggal Lahir :
6. Alamat Rumah :
7. Nomor Handphone :
8. Alamat email :
9. Instansi
- d. Nama :
- e. Alamat :
- f. Telepon :

B. Pendidikan

Jenjang	Nama Satuan Pendidikan	Jurusan	Tahun Lolos

C. Pelatihan

No.	Nama Pelatihan	Penyelenggara	Tahun



D. Pengalaman

1. Jabatan*)

No.	Pengalaman	Tahun

2. Non Jabatan **)

No.	Pengalaman	Tahun

.....,

(.....)

NIP.

*) Diisi pengalaman tugas yang pernah dilaksanakan ketika bertugas di Madrasah, misal: wali kelas, wakil Kepala Madrasah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, dsb.

**) Diisi pengalaman tugas yang pernah dilaksanakan ketika bertugas di luar tugas Madrasah, misal: pengurus MGMP, pengurus PGRI, pengurus PGMI, dsb.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemendiknas.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemendiknas.go.id/>

Token : G3pnEx

Format Rekomendasi Kepala Madrasah

REKOMENDASI KEPALA MADRASAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan : Kepala Madrasah

Unit Kerja :

Alamat :

Memberikan rekomendasi kepada:

Nama :

NIP :

Jabatan : Guru

Unit Kerja :

Alamat :

Berapa lama Saudara mengenal pelamar?

.....

Berilah tanda cek (√) dalam kotak di depan skala penilaian pada setiap kompetensi

1. Kompetensi Kepribadian

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

2. Kompetensi Manajerial

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....
.....
.....

4. Kompetensi Supervisi

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....
.....
.....

5. Kompetensi Sosial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....
.....
.....

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN

Silahkan berikan komentar tentang pengembangan keprofesian pelamar saat ini yang dianggap berkontribusi pada peningkatan kegiatan-kegiatan profesionalan pelamar:

.....
.....
.....



RANGKUMAN REKOMENDASI

Berdasarkan penilaian profesional saya, pelamar telah menunjukkan hasil yang

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

dalam hal pengembangan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/Madrasah.

Demikian rekomendasi ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

.....

Kepala Madrasah

.....

NIP.

Catatan:

Rekomendasi diberikan kepada pelamar dalam amplop tertutup dan disegel



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR.E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx

Format Rekomendasi Pengawas Madrasah

REKOMENDASI PENGAWAS MADRASAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan : Pengawas Madrasah

Unit Kerja :

Alamat :

Memberikan rekomendasi kepada:

Nama :

NIP :

Jabatan : Guru

Unit Kerja :

Alamat :

Berapa lama Saudara mengenal pelamar?

.....

Berilah tanda cek (√) dalam kotak di depan skala penilaian pada setiap kompetensi

1. Kompetensi Kepribadian

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....
.....
.....

2. Kompetensi Manajerial

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....
.....
.....

3. Kompetensi Kewirausahaan

 Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskanDokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemendiknas.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemendiknas.go.id/>

Token : G3pnEx

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

4. Kompetensi Supervisi

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

5. Kompetensi Sosial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN

Silahkan berikan komentar tentang pengembangan keprofesian pelamar saat ini yang dianggap berkontribusi pada peningkatan kegiatan-kegiatan profesionalan pelamar:

.....



RANGKUMAN REKOMENDASI

Berdasarkan penilaian profesional Saya, pelamar telah menunjukkan hasil yang

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

dalam hal pengembangan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/Madrasah.

Demikian rekomendasi ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

.....
 Pengawas Madrasah

.....

NIP.

Catatan:

Rekomendasi diberikan kepada pelamar dalam amplop tertutup dan disegel



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR.E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>

Token : G3pnEx



KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
NOMOR 7232 TAHUN 2022
TENTANG
PERUBAHAN KEDUA ATAS KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN
ISLAM NOMOR 5851 TAHUN 2018 TENTANG PETUNJUK TEKNIS
PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM,

Menimbang : bahwa dalam rangka menjamin penyelenggaraan pendidikan madrasah yang berkesinambungan untuk mendukung layanan pendidikan madrasah, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5851 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah;

Mengingat : 1. 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);

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 194, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4941) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 107, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6058);

4. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112,

- Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5157);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 57 tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 87, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 6676) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 6762);
 6. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
 7. Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 1382) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2016 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Agama Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 2101);
 8. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1627) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1575);
 9. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1115) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 288);
 10. Peraturan Menteri Agama Nomor 72 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 955);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM TENTANG PERUBAHAN KEDUA ATAS KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM NOMOR 5851 TAHUN 2018 TENTANG PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH.
- KESATU : Menetapkan Perubahan Kedua Atas Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari keputusan ini.
- KEDUA : Beberapa ketentuan dalam Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 5851 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah diubah sehingga berbunyi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 20 Desember 2022

DIREKTUR JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM,



Muhammad Ali Ramdhani
MUHAMMAD ALI RAMDHANI

LAMPIRAN
 KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM
 NOMOR 7232 TAHUN 2022
 TENTANG
 PERUBAHAN KEDUA ATAS KEPUTUSAN DIREKTUR
 JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM NOMOR 5851 TAHUN
 2018 TENTANG PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN
 KEPALA MADRASAH

PETUNJUK TEKNIS PENGANGKATAN KEPALA MADRASAH

**BAB I
 PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

Kepala Madrasah merupakan tenaga kependidikan yang paling strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan di madrasah. Dalam rangka penjaminan dan peningkatan mutu Kepala Madrasah di Indonesia telah disusun Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018. Peraturan Menteri Agama tersebut merupakan regulasi yang menjadi pijakan untuk standarisasi dan penjaminan mutu Kepala Madrasah.

Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018 telah mengatur hal-hal pokok yang meliputi: tugas, fungsi, tanggung jawab, persyaratan, kompetensi, pengangkatan, masa tugas, pemberhentian, hak dan beban kerja, penilaian kinerja, dan pengembangan keprofesian berkelanjutan Kepala Madrasah. Untuk melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini perlu disusun petunjuk teknis untuk menjadi rujukan semua pihak yang melaksanakan Peraturan Menteri Agama ini.

Dalam sistem data guru dan tenaga kependidikan (SIMPATIKA) Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan, Kementerian Agama RI tahun 2020, jumlah kepala madrasah dibawah naungan Kementerian Agama sejumlah 36.331, dengan rincian 25.818 Laki-laki dan 10.513 Perempuan.

Mengacu pada data diatas, ada kesenjangan dalam representasi jumlah kepala madrasah laki-laki dan perempuan yang perlu mendapat perhatian. Sehingga melalui Juknis ini perlu dikembangkan pendekatan gender yakni perbaikan hubungan lelaki-perempuan agar lebih simetris untuk memecahkan masalah ketimpangan kepemimpinan dalam madrasah dengan memberikan peluang yang sama kepada perempuan dalam proses seleksi Kepala Madrasah. Diharapkan dengan pendekatan gender, ada sebuah perbaikan peluang dan relasi antara lelaki dan perempuan dalam kepemimpinan. Petunjuk teknis ini juga didesain dalam perspektif gender dengan harapan keterlibatan perempuan dalam proses seleksi calon kepala madrasah menjadi lebih terbuka.

Selain itu, di beberapa provinsi terdapat permasalahan pengangkatan calon Kepala Madrasah yang disebabkan kendala regenerasi, terutama terbatasnya akses pelatihan calon kepala madrasah bagi guru-guru yang potensial menjadi Kepala Madrasah. Guru-guru yang mendaftar masih banyak yang belum mengikuti pelatihan Kepala Madrasah atau belum memiliki sertifikat pelatihan Kepala Madrasah. Hal tersebut memicu kurangnya pendaftar dengan kualifikasi telah mengikuti pelatihan kepala madrasah yang berpotensi menghambat regenerasi Kepala Madrasah. Dengan demikian, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam perlu membuat kebijakan untuk menjamin layanan pendidikan pada Madrasah melalui pengisian jabatan kepala madrasah yang berkesinambungan.

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah ini menjelaskan tata cara pengangkatan Kepala Madrasah yang meliputi: persyaratan bakal calon Kepala Madrasah, penyiapan calon Kepala Madrasah, pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah, pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah.

B. Tujuan

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah bertujuan untuk dijadikan sebagai:

1. Acuan penyelenggaraan pengangkatan Kepala Madrasah di lingkungan Kementerian Agama.
2. Acuan Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota atau pihak terkait dalam pelaksanaan evaluasi dan penjaminan mutu pengangkatan Kepala Madrasah
3. Acuan yayasan/lembaga penyelenggara pendidikan madrasah yang akan mengangkat Kepala Madrasah.

C. Sasaran

1. Inspektorat Jenderal Kementerian Agama;
2. Biro Kepegawaian Kementerian Agama;
3. Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah Kementerian Agama;
4. Direktorat Kurikulum, Sarana, Kelembagaan dan Kesiswaan Madrasah;
5. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan serta Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama;
6. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;
7. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
8. Yayasan/Lembaga Penyelenggara Pendidikan Madrasah; dan
9. Guru.

D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang diatur dalam Petunjuk Teknis ini adalah:

1. Persyaratan bakal calon Kepala Madrasah;
2. Penyiapan calon Kepala Madrasah;
3. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah;
4. Pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah.

- o. Memiliki nilai AKG
2. Guru Perempuan dan Laki laki dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:beragama Islam;
- a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur'an;
 - c. memiliki pendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - e. diutamakan memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun, untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Raudhatul Athfal (RA) memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA;
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c untuk guru PNS;
 - i. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b untuk guru PNS bagi bakal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal;
 - j. menunjukkan komitmen tinggi keunggulan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, serta pengalaman dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu di madrasah maupun secara lebih luas di kabupaten/kota, provinsi maupun tingkat nasional;
 - k. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - l. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi guru Pegawai Negeri Sipil;
 - m. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - n. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - o. memiliki hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir;
 - p. diutamakan memiliki sertifikat pelatihan kepala madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat; dan
 - q. memiliki hasil AKG
3. Guru Perempuan dan Laki laki dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah baru yang diselenggarakan oleh masyarakat apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:beragama Islam;
- a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur'an;

BAB II

PERSYARATAN BAKAL CALON KEPALA MADRASAH

Kepala Madrasah memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas madrasah. Persyaratan Bakal calon Kepala Madrasah ini tidak membedakan antara persyaratan bakal calon perempuan maupun laki laki, Kedua duanya harus memenuhi persyaratan untuk menjadi calon Kepala Madrasah, baik persyaratan umum maupun persyaratan administrasi. Persyaratan umum merupakan kriteria umum yang harus dimiliki oleh bakal calon Kepala Madrasah sebelum mereka mengajukan diri sebagai calon Kepala Madrasah. Persyaratan administrasi merupakan kelengkapan dokumen sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan umum yang telah ditentukan.

A. Persyaratan Umum

1. Guru Perempuan dan Laki laki dapat menjadi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a. beragama Islam;
 - b. memiliki kemampuan baca tulis Al Qur'an;
 - c. berpendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B;
 - d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun;
 - e. memiliki sertifikat pendidik;
 - f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
 - g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 9 (sembilan) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun;
 - h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan III/c, sedangkan untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b;
 - i. Menunjukkan komitmen tinggi keunggulan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, serta pengalaman dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu di madrasah maupun secara lebih luas di kabupaten/kota, provinsi maupun tingkat nasional
 - j. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
 - k. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - l. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - m. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dan penilaian kinerja guru dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - n. diutamakan memiliki sertifikat pelatihan kepala madrasah sesuai dengan jenjangnya untuk madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah; dan

- c. memiliki pendidikan paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau bukan kependidikan dari perguruan tinggi yang terakreditasi;
- d. memiliki pengalaman manajerial di madrasah sebagai Wakil Kepala Madrasah dan/atau tugas tambahan lainnya yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah paling singkat 2 (dua) tahun untuk guru PNS;
- e. memiliki sertifikat pendidik untuk guru PNS;
- f. berusia paling tinggi 55 (lima puluh lima) tahun pada waktu pengangkatan pertama sebagai Kepala Madrasah;
- g. memiliki pengalaman mengajar paling singkat 6 (enam) tahun, untuk bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal memiliki pengalaman mengajar paling singkat 4 (empat) tahun, sedangkan untuk bakal calon Kepala Raudhatul Athfal (RA) memiliki pengalaman mengajar paling singkat 3 (tiga) tahun di RA (untuk guru PNS);
- h. memiliki pangkat paling rendah Penata, golongan ruang III/c untuk guru PNS;
- i. memiliki pangkat paling rendah Penata Muda Tingkat I, golongan ruang III/b untuk guru PNS bagi bakal calon Kepala Madrasah di daerah terdepan, terluar, dan tertinggal;
- j. menunjukkan komitmen tinggi keunggulan dalam pelaksanaan tugas sebagai guru, serta pengalaman dan kepemimpinan dalam upaya peningkatan mutu di madrasah maupun secara lebih luas di kabupaten/kota, provinsi maupun tingkat nasional;
- k. sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit Pemerintah;
- l. tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi guru Pegawai Negeri Sipil;
- m. tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
- n. memiliki hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dengan sebutan paling rendah "Baik" selama 2 (dua) tahun terakhir; dan
- o. memiliki hasil AKG.

B. Persyaratan Administrasi

Persyaratan administrasi merupakan kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

1. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah adalah sebagai berikut:
 - a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dan penilaian kinerja guru dalam 2 (dua) tahun terakhir;

- g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah;
 - h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang;
 - j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - k. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembina; dan
 - l. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.
2. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat adalah sebagai berikut:
- a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik untuk guru PNS;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir untuk guru PNS;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan;
 - f. Surat keterangan sebagai guru tetap yayasan minimal 3 (tiga) tahun;
 - g. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir untuk guru PNS;
 - h. fotokopi hasil Penilaian Kinerja Guru (PKG) dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - i. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah;
 - j. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
 - k. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang bagi guru PNS;
 - l. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
 - m. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembina; dan
 - n. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.
3. Persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah pada madrasah baru yang diselenggarakan oleh masyarakat adalah sebagai berikut:
- a. daftar riwayat hidup;
 - b. fotokopi ijazah kualifikasi akademik;
 - c. fotokopi sertifikat pendidik untuk guru PNS;
 - d. fotokopi surat keputusan pangkat dan jabatan terakhir untuk guru PNS;
 - e. surat keterangan pengalaman mengajar yang dikeluarkan oleh satuan pendidikan untuk guru PNS;
 - f. fotokopi hasil penilaian prestasi kerja pegawai dalam 2 (dua) tahun terakhir untuk guru PNS;

- g. fotokopi surat keputusan atau surat keterangan terkait pengalaman manajerial dengan tugas yang relevan dengan fungsi Kepala Madrasah untuk guru PNS;
- h. surat keterangan sehat jasmani, rohani, dan bebas NAPZA yang dikeluarkan oleh rumah sakit Pemerintah;
- i. surat keterangan tidak pernah dikenakan hukuman disiplin sedang dan/atau berat dari atasan atau pejabat yang berwenang bagi guru PNS;
- j. surat pernyataan tidak sedang menjadi tersangka atau tidak pernah menjadi terpidana;
- k. surat rekomendasi dari Kepala Madrasah dan Pengawas Pembina; dan
- l. fotokopi piagam/dokumen lain yang relevan.

BAB III

PENYIAPAN CALON KEPALA MADRASAH

Penyiapan calon Kepala Madrasah merupakan proses penyediaan calon Kepala Madrasah yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan calon Kepala Madrasah. Penyiapan calon Kepala Madrasah didasarkan pada proyeksi kebutuhan 2 (dua) tahun yang akan datang. Berdasarkan hasil proyeksi kebutuhan dilakukan rekrutmen dengan memberikan kesempatan bagi guru perempuan dan laki-laki yang memenuhi persyaratan untuk melamar sebagai bakal calon Kepala Madrasah.

A. Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

1. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi dan Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota sesuai dengan kewenangannya menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun dengan pendekatan perspektif pada Gender;
2. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota melakukan koordinasi dengan penyelenggara pendidikan madrasah yang diselenggarakan masyarakat untuk menyusun proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan masyarakat untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun;
3. Proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah untuk jangka waktu 2 (dua) tahun yang akan datang dilakukan dengan menghitung data-data sebagai berikut.
 - a. Proyeksi Penambahan Madrasah (a)
 Dalam memproyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data tentang rencana penambahan madrasah baru dalam kurun waktu 2 (dua) tahun ke depan. Pertambahan jumlah Kepala Madrasah dalam kurun waktu dua tahun ke depan sama dengan jumlah madrasah baru pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.
 - b. Proyeksi Pengurangan Madrasah (b)
 Dalam memproyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah, Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota perlu memiliki data tentang rencana pengurangan madrasah dikarenakan penggabungan madrasah (*merger*) atau penutupan madrasah yang dikarenakan sudah tidak beroperasinya lagi madrasah yang disebabkan oleh beberapa hal. Pengurangan jumlah Kepala Madrasah sama dengan jumlah pengurangan madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.
 - c. Proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah (c)
 Pemberhentian Kepala Madrasah dapat disebabkan oleh: (1) mengundurkan diri, (2) hasil penilaian kinerja dibawah predikat "Baik", (3) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut – turut atau lebih, (4) tidak mampu melaksanakan tugas secara jasmani dan rohani, (5) diangkat pada jabatan lain, (6) dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang memiliki kekuatan hukum tetap, (7) menjadi anggota partai politik, (8) mencapai usia pensiun guru, (9) meninggal dunia. Penambahan jumlah Kepala Madrasah sama dengan proyeksi pemberhentian Kepala

Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$. Proyeksi pemberhentian Kepala Madrasah tersebut dapat digunakan asumsi berapa persen dari jumlah Kepala Madrasah yang ada, khusus pemberhentian Kepala Madrasah yang mencapai usia pensiun dapat dihitung secara tepat berdasarkan usia Kepala Madrasah pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$.

- d. Penghitungan Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah
Berdasarkan hasil penghitungan dan data-data yang dihasilkan di atas dapat dihitung proyeksi kebutuhan pengangkatan Kepala Madrasah untuk 2 (dua) tahun ke depan pada tahun $(n + 1)$ dan $(n + 2)$ dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{PKM} = a - b + c$$

PKM = Proyeksi Kebutuhan Kepala Madrasah

a = Penambahan Madrasah baru pada tahun $(n+1)$ dan $(n+2)$

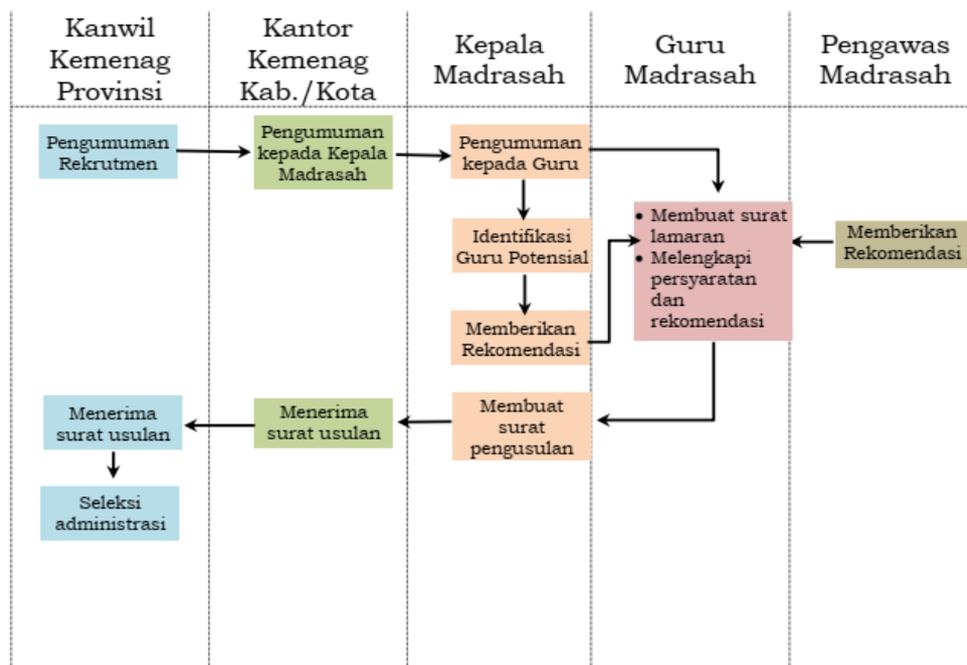
b = Pengurangan Madrasah pada tahun $(n+1)$ dan $(n+2)$.

c = Proyeksi Pemberhentian Kepala Madrasah tahun $(n+1)$ dan $(n+2)$

B. Proses Penyiapan Calon Kepala Madrasah

1. Penyiapan calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh Pemerintah.
 - a. Penyiapan calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:
 - 1) pengusulan bakal calon Kepala Madrasah, dengan menitikberatkan mendukung calon perempuan untuk mengikuti rekrutmen calon kepala madrasah;
 - 2) seleksi bakal calon Kepala Madrasah; dan
 - 3) Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah
 - b. Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:
 - 1) Pengumuman rekrutmen bakal calon Kepala Madrasah
Berdasarkan proyeksi kebutuhan Kepala Madrasah yang telah ditetapkan, Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menyampaikan pengumuman secara terbuka kepada semua guru dan Kepala Madrasah yang ada di wilayahnya tentang rekrutmen bakal calon Kepala Madrasah perempuan dan laki-laki. Penyampaian informasi dapat dilaksanakan melalui pengumuman resmi yang dikirim kepada semua madrasah atau melalui *website* resmi Kementerian Agama.
 - 2) Pengusulan bakal calon Kepala Madrasah
Setelah pengumuman diterima secara resmi, Kepala Madrasah melakukan identifikasi terhadap guru telah membuktikan kemampuan tinggi dan inovasi dalam pengajarannya, serta kepemimpinan dalam pengembangan profesional guru, serta potensial dan mendukung serta memberikan kesempatan kepada guru perempuan untuk dapat diusulkan sebagai bakal calon Kepala Madrasah Guru yang memenuhi persyaratan selanjutnya dapat mempersiapkan berkas-berkas usulan dan surat lamaran yang ditujukan kepada Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi. Surat lamaran yang dibuat oleh guru harus dilampiri dengan berkas kelengkapan administrasi yang dibutuhkan.

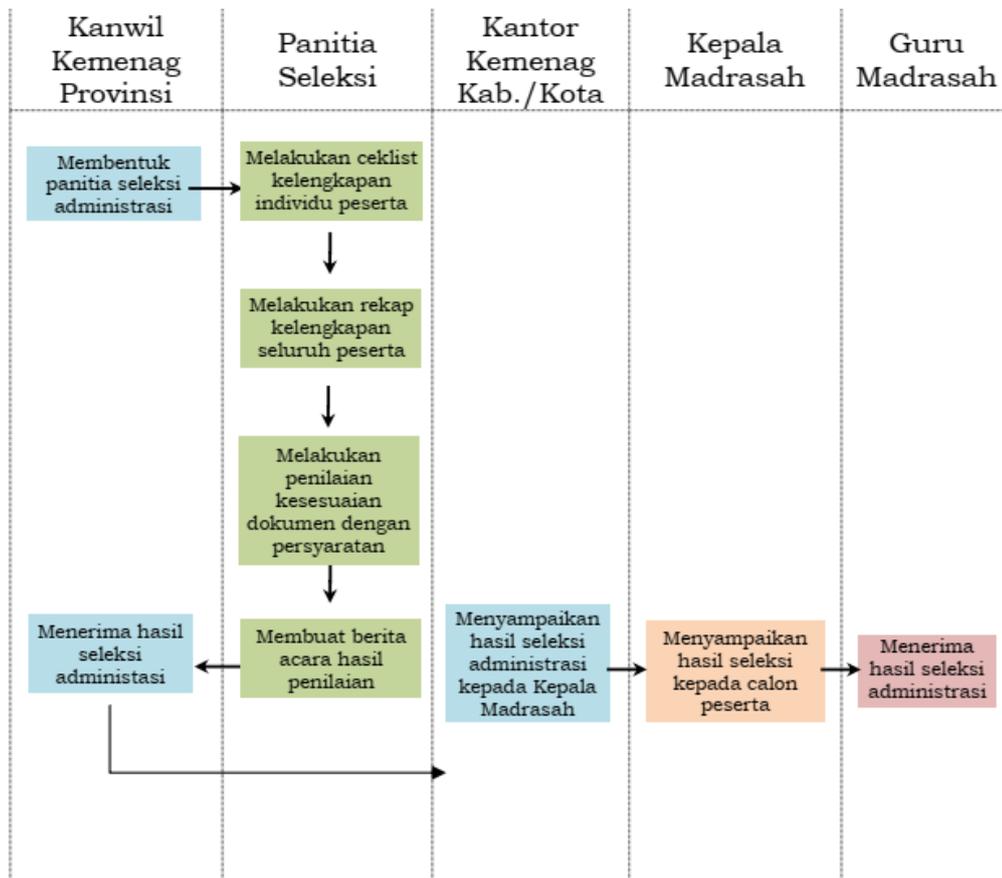
Selanjutnya berkas usulan yang terdiri dari lamaran dan berkas usulan kelengkapan administrasi secara kolektif diusulkan oleh Kepala Madrasah melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota. Berikut ini adalah alur proses pengusulan bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 1. Alur Proses Pengusulan Bakal Calon Kepala Madrasah

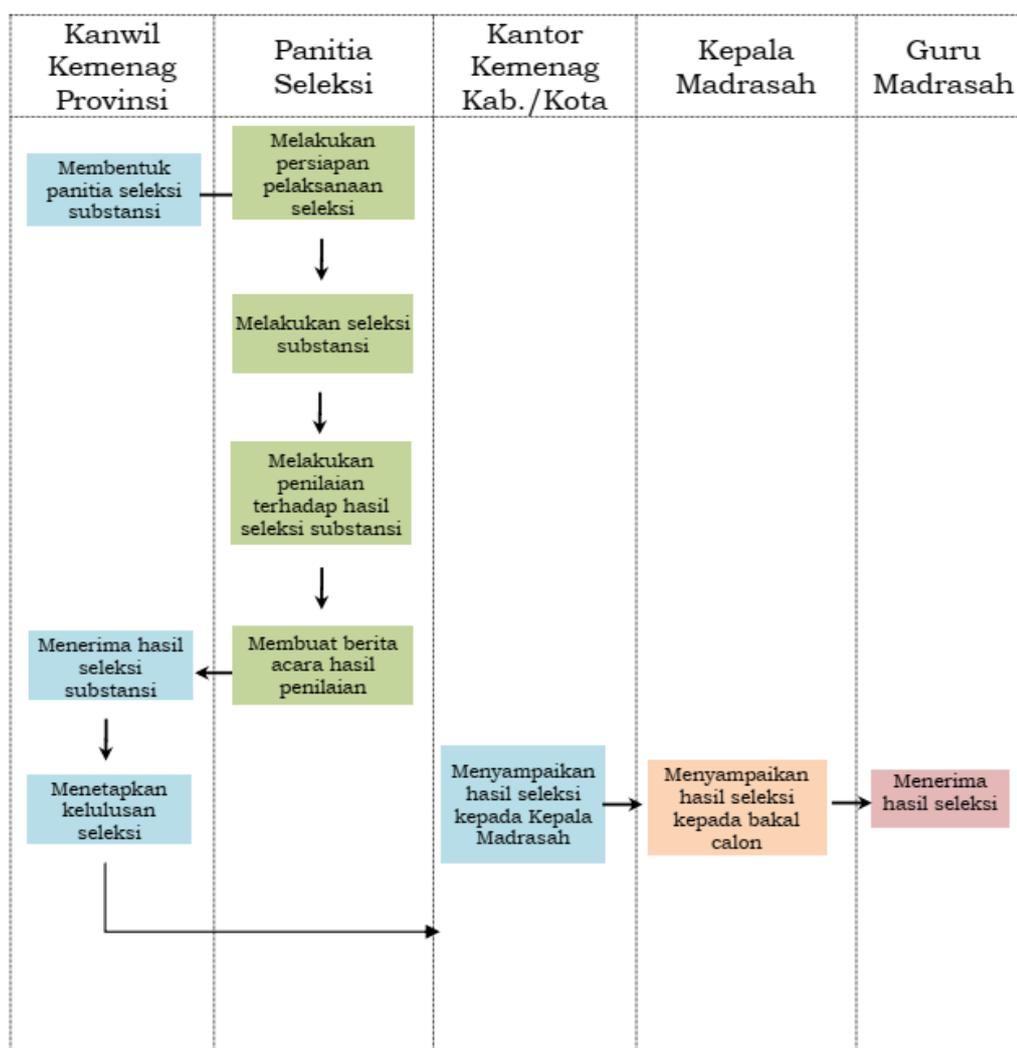
c. Seleksi bakal calon Kepala Madrasah

- 1) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi.
- 2) Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu:
 - i. seksi administrasi; dan
 - ii. seleksi substansi
- 3) Seleksi administratif dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Seleksi administrasi dilakuakn melalui penilaian kelengkapan dokumen yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang sebagai bukti bahwa bakal calon Kepala Madrasah telah memenuhi persyaratan administrasi yang telah ditentukan. Dokumen administrasi meliputi berkas usulan yang terdiri dari semua persyaratan administrasi bakal calon Kepala Madrasah. Berikut ini adalah alur proses seleksi administrasi bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 2. Alur Proses Seleksi Administrasi Bakal Calon Kepala Madrasah

- 4) Seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Madrasah lolos seleksi administrasi.
- 5) Tim seleksi akan memberikan kesempatan dan mendukung guru perempuan yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi calon kepala madrasah.
- 6) Seleksi substansi dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi. Berikut ini adalah alur proses seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah.



Gambar 3. Alur Proses Seleksi Substansi Bakal Calon Kepala Madrasah

2. Penyiapan calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Penyiapan calon Kepala Madrasah dilakukan melalui tahap:
 - 1) penyampaian bakal calon Kepala Madrasah;
 - 2) seleksi bakal calon Kepala Madrasah; dan
 - 3) Pelatihan Calon Kepala Madrasah
 - b. Penyampaian bakal calon Kepala Madrasah dilakukan oleh pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
 - c. Seleksi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan dalam 2 (dua) tahapan yaitu:
 - i. seksi administrasi; dan
 - ii. seleksi substansi
 - c. Seleksi administrasi bakal calon Kepala Madrasah dilakukan oleh yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat bersama dengan pengawas pembinanya dan hasil seleksi

- administrasi dilaporkan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
- d. Seleksi substansi bakal calon Kepala Madrasah dilaksanakan setelah bakal calon Kepala Madrasah lolos seleksi administrasi.
 - e. Seleksi substansi dilakukan oleh tim yang dibentuk oleh yayasan/penyelenggara pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat dan terdiri dari unsur:
 - 1) pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan;
 - 2) kepala Seksi Pendidikan Madrasah/Pendidikan Islam Kantor Kemenag Kabupaten/Kota;
 - 3) pengawas.
 - f. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat melaksanakan seleksi substansi bekerjasama dengan Kanwil Kementerian Agama Provinsi;

C. Seleksi Substansi Bakal Calon Kepala Madrasah

Seleksi substansi merupakan tes pengetahuan teknis pendidikan (pedagogi), daya inovasi, serta potensi kepemimpinan bakal calon Kepala Madrasah. Tes potensi kepemimpinan dikembangkan melalui metode penilaian dengan pendekatan deskriptif - kualitatif. Bakal calon Kepala Madrasah diminta merespon kasus-kasus kepemimpinan secara bertingkat, dari yang segera harus diatasi, hingga tindakan yang akan dilakukan untuk jangka panjang. Instrumen yang digunakan untuk tes potensi kepemimpinan bakal calon Kepala Madrasah terdiri:

a. Kemampuan Pemecahan Masalah

Penilaian dilakukan untuk mengukur daya kreativitas para bakal calon Kepala Madrasah dalam mencermati sejumlah masalah yang terdapat dalam skenario kasus, melakukan identifikasi kasus yang memayungi keseluruhan permasalahan, menjelaskan alasan dari pengambilan kesimpulan tersebut, menjabarkannya ke rencana tindak yang mungkin akan menjadi solusi dalam pemecahan kasus, memilih satu tindakan terbaik yang akan dilakukan untuk mengatasi masalah dan menjelaskan alasan yang melatarbelakangi tindakan tersebut.

b. Wawasan Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Penilaian dilakukan untuk mengukur kualitas keputusan yang diambil oleh para bakal calon Kepala Madrasah dengan menelaah sejumlah dokumen/data/informasi yang terdapat dalam skenario kondisi, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang menjadi pendukung dan penghambat dalam mencapai tujuan madrasah, merumuskan visi yang mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah madrasah, menguraikan keterampilan kepemimpinan yang meliputi mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan, dan memberdayakan yang telah dimiliki, merancang sebuah rencana tindak lanjut untuk menyelesaikan masalah yang berhasil diidentifikasi serta menjelaskan alasan yang melatarbelakangi dalam merancang tindakan tersebut.

BAB IV
PELATIHAN CALON KEPALA MADRASAH DAN
PELATIHAN PENGUATAN KOMPETENSI KEPALA MADRASAH

A. Definisi

1. Pelatihan Calon Kepala Madrasah adalah kegiatan pembelajaran teori maupun praktik yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial bagi guru yang akan diangkat dalam jabatan Kepala Madrasah.
2. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah adalah kegiatan pembelajaran teori maupun praktik yang meliputi aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial bagi Kepala Madrasah yang sudah duduk dalam jabatan namun belum mengikuti Pelatihan Calon Kepala Madrasah

B. Pelatihan Calon Kepala Madrasah

1. Pelatihan Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan Pemerintah.
 - a. Pelatihan Calon Kepala Madrasah diikuti oleh bakal calon Kepala Madrasah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi;
 - b. Bakal calon Kepala Madrasah yang sudah lolos seleksi substansi diusulkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi kepada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Tenaga Teknis Pendidikan dan Keagamaan Kementerian Agama (Pusdiklat Teknis) dengan tembusan kepada Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
 - c. Pelatihan Calon Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Pusdiklat Teknis secara mandiri, Direktorat Guru dan Tenaga kependidikan Madrasah secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis, atau lembaga lain secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis;
 - d. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Teknis;
 - e. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah mengacu kepada Kurikulum yang ditetapkan oleh Badan Penelitian pengembangan dan Pendidikan dan pelatihan (Balitbang Diklat) Kementerian Agama RI. Pelatihan tersebut menekankan pengembangan kemampuan praktis yang harus dimiliki Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya;
 - f. Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, dan/atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat.
2. Pelatihan Calon Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Pelatihan Calon Kepala Madrasah diikuti oleh bakal calon Kepala Madrasah yang sudah dinyatakan lolos seleksi substansi;
 - b. Bakal calon Kepala Madrasah yang sudah lolos seleksi substansi diusulkan oleh penyelenggara pendidikan kepada Kanwil Kementerian Agama Provinsi dan/atau Kantor Kementerian agama Kabupaten/Kota;

- c. Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat dilaksanakan oleh Pusdiklat Teknis secara mandiri, Direktorat Guru dan Tenaga kependidikan Madrasah secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis, atau lembaga lain secara bekerja sama dengan Pusdiklat Teknis;
- d. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Teknis;
- e. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah mengacu kepada Kurikulum yang ditetapkan oleh Badan Penelitian pengembangan dan Pendidikan dan pelatihan (Balitbang Diklat) Kementerian Agama RI. Pelatihan tersebut menekankan pengembangan kemampuan praktis yang harus dimiliki Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di Madrasahnyanya.
- f. Pola Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah adalah tatap muka dan/atau online sesuai keadaan setempat;
- g. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat mengusulkan penyelenggaraan Pelatihan Calon Kepala Madrasah melalui Kanwil Kementerian Agama Provinsi kepada Pusdiklat Teknis atau melalui Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota kepada Balai Diklat Keagamaan;
- h. Pelatihan Calon Kepala Madrasah yang diselenggarakan oleh Masyarakat dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, dan/atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat;

C. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah

1. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah diikuti oleh Kepala Madrasah yang sudah duduk dalam jabatan baik pada Madrasah yang dilaksanakan oleh Pemerintah maupun masyarakat, namun belum memiliki sertifikat Pelatihan Calon Kepala Madrasah;
2. Pengusulan Kepala Madrasah untuk mengikuti Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah disampaikan oleh Kanwil Kementerian Agama Provinsi kepada Pusdiklat Teknis atau oleh Kantor Kementerian agama Kabupaten/Kota kepada Balai Diklat Keagamaan;
3. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah dilaksanakan oleh Balai Diklat Keagamaan secara mandiri, oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota secara bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan, atau oleh lembaga lain secara bekerja sama dengan Balai Diklat Keagamaan;
4. Kurikulum Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah disusun bersama antara Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah dengan Pusdiklat Teknis.
5. Kurikulum Pelatihan Calon Kepala Madrasah mengacu kepada Kurikulum yang ditetapkan oleh Badan Penelitian pengembangan dan Pendidikan dan pelatihan (Balitbang Diklat) Kementerian Agama RI. Pelatihan tersebut menekankan pengembangan kemampuan praktis yang harus dimiliki Kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan di madrasahnyanya.
6. Pola Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah adalah tatap muka dan/atau online sesuai keadaan setempat;
7. Yayasan/penyelenggara pendidikan dapat mengusulkan pelatihan penguatan kompetensi Kepala Madrasah melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Islam kepada Pusdiklat Teknis atau melalui Kantor

Kementerian Agama Provinsi, Kemenag Kabupaten/Kota kepada Balai Diklat Keagamaan;

8. Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah dibiayai oleh Pemerintah, masyarakat, atau sumber lain yang sah dan tidak mengikat;

D. Pemerolehan Sertifikat Kepala Madrasah

1. Bakal Calon Kepala Madrasah yang dinyatakan lulus Pelatihan Calon Kepala Madrasah diberi Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP) Calon Kepala Madrasah yang ditandatangani oleh Kepala Pusdiklat Teknis atau Kepala Balai Diklat Keagamaan yang mendapat penugasan dari Pusdiklat Teknis;
2. Kepala Madrasah yang dinyatakan lulus Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah diberi Surat Tanda Tamat Pelatihan (STTP) Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah yang ditandatangani oleh Kepala Balai Diklat Keagamaan;
3. Bakal Calon Kepala Madrasah yang dinyatakan tidak lulus dalam Pelatihan Calon Kepala Madrasah, dan Kepala Madrasah yang dinyatakan tidak lulus dalam Pelatihan Penguatan Kompetensi Kepala Madrasah diberi kesempatan untuk mengikuti kembali pelatihan paling banyak 2 (dua) kali dalam kurun waktu maksimal 2 (dua) tahun;
4. Surat Tanda Tamat Pelatihan Calon Kepala Madrasah merupakan salah satu syarat pertimbangan mengikuti proses pengangkatan menjadi Kepala Madrasah;

E. Penerbitan Nomor Unik Kepala Madrasah

1. Calon Kepala Madrasah yang lulus Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah dan mendapatkan Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan Calon Kepala Madrasah mendapatkan Nomor Unik Kepala Madrasah (NUKM) dalam bentuk Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
2. Nomor Unik Kepala Madrasah tersebut akan dicatat dalam *data base* Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah.

BAB V
PENGANGKATAN, MASA TUGAS, DAN PEMBERHENTIAN
KEPALA MADRASAH

A. Pengangkatan Kepala Madrasah

Pengangkatan Kepala Madrasah merupakan proses pengesahan seorang calon Kepala Madrasah menjadi Kepala Madrasah. Agar proses pengangkatan Kepala Madrasah dapat dipedomani dengan baik, maka berikut ini beberapa langkah yang perlu dilaksanakan sesuai amanat Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2018.

1. Pengangkatan dan pelantikan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan pemerintah.
 - a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah, dengan mengutamakan calon Kepala Madrasah yang telah memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Madrasah;
 - b. Dalam hal pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah yang belum memiliki Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPP) Calon Kepala Madrasah, harus mendapatkan persetujuan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam c.q. Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
 - c. Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi menetapkan pengangkatan Kepala Madrasah dengan mempertimbangkan proses Akseptabilitas oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat);
 - d. Pelantikan Kepala Madrasah dapat dilakukan oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama provinsi atau didelegasikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

2. Pengangkatan Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat.
 - a. Pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah, dengan mengutamakan calon Kepala Madrasah yang telah memiliki sertifikat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Calon Kepala Madrasah;
 - b. Dalam hal pengangkatan Kepala Madrasah dilaksanakan bagi calon Kepala Madrasah yang belum memiliki sertifikat Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Calon Kepala Madrasah, harus mendapatkan persetujuan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam c.q. Direktur Guru dan Tenaga Kependidikan Madrasah;
 - c. Pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan mengusulkan calon Kepala Madrasah kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;
 - d. Kepala Kantor Kementerian Agama Kab/Kota memberikan rekomendasi atas usul yayasan/penyelenggara pendidikan berdasarkan pertimbangan dari pengawas;
 - e. Pimpinan yayasan/penyelenggara pendidikan mengangkat Kepala Madrasah hasil rekomendasi dari Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota;

B. Masa Tugas Kepala Madrasah

1. Masa tugas Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah.
 - a. Penugasan Kepala Madrasah dilaksanakan dengan periodisasi dimana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
 - b. Penugasan Kepala Madrasah periode pertama pada madrasah yang sama paling sedikit 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode atau 8 (delapan) tahun.
 - c. Penugasan Kepala Madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap tahun dengan predikat paling rendah “Baik”;
 - d. Dalam hal hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah tidak mencapai predikat paling rendah “Baik”, Kepala Madrasah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Madrasah;
 - e. Kepala madrasah yang telah habis masa tugas pada periode pertama dapat diangkat kembali pada madrasah yang sama atau ditugaskan ke madrasah yang lainnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan periode pertama berpredikat minimal “Baik”;
 - f. Setelah menyelesaikan tugas pada periode pertama, Kepala Madrasah dapat diperpanjang penugasannya paling banyak 3 (tiga) kali masa periode atau paling lama 12 (dua belas) tahun.
 - g. Kepala Madrasah yang telah bertugas pada satu madrasah selama 2 (dua) periode berturut-turut, ditugaskan pada madrasah lainnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan periode kedua berpredikat minimal “Baik”;
 - h. Kepala Madrasah dapat ditugaskan kembali pada periode ke-3 (tiga) pada madrasah yang sama jika memenuhi kriteria:
 - 1) tenaga yang bersangkutan masih sangat dibutuhkan di satuan pendidikan yang sama;
 - 2) yang bersangkutan bertugas di madrasah perintis yang membutuhkan penanganan khusus; atau
 - 3) ada rekomendasi kebutuhan tenaga yang bersangkutan dari tim penilai kinerja empat tahunan Kepala Madrasah.
 - i. Setelah menyelesaikan tugas pada periode ketiga, Kepala Madrasah dapat diperpanjang penugasannya untuk periode keempat setelah melalui uji kompetensi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
 - j. Kepala Madrasah yang dipindahkan sebelum habis masa tugas dalam satu periode, maka masa tugas di tempat yang baru merupakan kumulatif dengan masa tugas sebelumnya.
 - k. Kepala Madrasah yang tidak diperpanjang masa tugasnya, dapat ditugaskan kembali menjadi guru.
2. Masa tugas Kepala Madrasah pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat
 - a. Penugasan Kepala Madrasah dilaksanakan dengan periodisasi dimana setiap masa periode dilaksanakan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun.
 - b. Penugasan Kepala Madrasah pada periode pertama paling sedikit 2 (dua) tahun.
 - c. Penugasan Kepala Madrasah berdasarkan hasil penilaian kinerja setiap tahun dengan predikat paling rendah “Baik”;

- d. Dalam hal hasil penilaian kinerja Kepala Madrasah tidak mencapai predikat paling rendah “Baik”, Kepala Madrasah yang bersangkutan tidak dapat diperpanjang masa tugasnya sebagai Kepala Madrasah;
- e. Kepala Madrasah yang telah bertugas pada suatu periode dapat ditugaskan pada madrasah yang sama untuk periode penugasan berikutnya dengan syarat hasil penilaian kinerja empat tahunan berpredikat minimal “Baik”;
- f. Kepala Madrasah yang tidak diperpanjang masa tugasnya, dapat ditugaskan kembali menjadi guru.

C. Pemberhentian Kepala Madrasah

1. Pemberhentian Kepala Madrasah berstatus Pegawai Negeri Sipil pada Madrasah yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat.
 - a. Kepala Madrasah dapat diberhentikan dari penugasan karena:
 - 1) mengundurkan diri;
 - 2) hasil penilaian kinerja di bawah predikat “Baik”;
 - 3) tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;
 - 4) tidak mampu melaksanakan kewajiban secara jasmani dan rohani;
 - 5) diangkat pada jabatan lain;
 - 6) dikenakan sanksi hukuman penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap;
 - 7) menjadi anggota partai politik;
 - 8) mencapai batas usia pensiun guru;
 - 9) meninggal dunia.
 - b. Proses pemberhentian Kepala Madrasah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang berwenang.
 - c. Kepala Madrasah yang diberhentikan dapat diangkat kembali sebagai guru sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Pemberhentian Kepala Madrasah berstatus bukan Pegawai Negeri Sipil pada madrasah yang diselenggarakan oleh masyarakat ditetapkan oleh pimpinan organisasi atau penyelenggara pendidikan.

BAB VI PENUTUP

Petunjuk Teknis Pengangkatan Kepala Madrasah ini menjadi pedoman bagi semua pihak terkait dalam tahapan: perencanaan, pelaksanaan, dan penjaminan mutu. Penjaminan mutu tersebut meliputi tahapan persyaratan, seleksi, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan, masa tugas, dan pemberhentian Kepala Madrasah. Komponen-komponen penjaminan mutu tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya.

DIREKTUR JENDERAL
PENDIDIKAN ISLAM,



Muhammad Ali Ramdhany
MUHAMMAD ALI RAMDHANY

Contoh Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Data Pribadi

1. Nama Lengkap :
2. NIP :
3. Jabatan :
4. Pangkat dan Golongan :
5. Tempat, Tanggal Lahir :
6. Alamat Rumah :
7. Nomor Handphone :
8. Alamat email :
9. Instansi
- d. Nama :
- e. Alamat :
- f. Telepon :

B. Pendidikan

Jenjang	Nama Satuan Pendidikan	Jurusan	Tahun Lolos

C. Pelatihan

No.	Nama Pelatihan	Penyelenggara	Tahun

D. Pengalaman

1. Jabatan*)

No.	Pengalaman	Tahun

2. Non Jabatan **)

No.	Pengalaman	Tahun

.....,

(.....)
NIP.

- *) Diisi pengalaman tugas yang pernah dilaksanakan ketika bertugas di Madrasah, misal: wali kelas, wakil Kepala Madrasah, kepala perpustakaan, kepala laboratorium, dsb.
- ***) Diisi pengalaman tugas yang pernah dilaksanakan ketika bertugas di luar tugas Madrasah, misal: pengurus MGMP, pengurus PGRI, pengurus PGMI, dsb.

Format Rekomendasi Kepala Madrasah

REKOMENDASI KEPALA MADRASAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan : Kepala Madrasah

Unit Kerja :

Alamat :

Memberikan rekomendasi kepada:

Nama :

NIP :

Jabatan : Guru

Unit Kerja :

Alamat :

Berapa lama Saudara mengenal pelamar?

.....

Berilah tanda cek (√) dalam kotak di depan skala penilaian pada setiap kompetensi

1. Kompetensi Kepribadian

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

2. Kompetensi Manajerial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

4. Kompetensi Supervisi

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

5. Kompetensi Sosial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN

Silahkan berikan komentar tentang pengembangan keprofesian pelamar saat ini yang dianggap berkontribusi pada peningkatan kegiatan-kegiatan profesionalan pelamar:

.....

RANGKUMAN REKOMENDASI

Berdasarkan penilaian profesional saya, pelamar telah menunjukkan hasil yang

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

dalam hal pengembangan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/Madrasah.

Demikian rekomendasi ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

Rekondasi diberikan kepada
pelamar dalam amplop
tertutup dan disegel

.....
Kepala Madrasah

.....
NIP.

Format Rekomendasi Pengawas Madrasah

REKOMENDASI PENGAWAS MADRASAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

NIP :

Jabatan : Pengawas Madrasah

Unit Kerja :

Alamat :

Memberikan rekomendasi kepada:

Nama :

NIP :

Jabatan : Guru

Unit Kerja :

Alamat :

Berapa lama Saudara mengenal pelamar?

.....

Berilah tanda cek (√) dalam kotak di depan skala penilaian pada setiap kompetensi

1. Kompetensi Kepribadian

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

2. Kompetensi Manajerial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

.....

.....

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar yang mendukung penilaian Saudara:

.....

4. Kompetensi Supervisi

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

5. Kompetensi Sosial

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

Tuliskan hasil pengamatan Saudara perihal kegiatan-kegiatan pelamar ini yang mendukung penilaian Saudara:

.....

PENGEMBANGAN KEPROFESIAN

Silahkan berikan komentar tentang pengembangan keprofesian pelamar saat ini yang dianggap berkontribusi pada peningkatan kegiatan-kegiatan profesionalan pelamar:

.....

RANGKUMAN REKOMENDASI

Berdasarkan penilaian profesional Ssaya, pelamar telah menunjukkan hasil yang

Kurang Memuaskan Memuaskan Sangat memuaskan

dalam hal pengembangan kompetensi untuk melaksanakan tugas tambahan sebagai kepala sekolah/Madrasah.

Demikian rekomendasi ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

Rekondasi diberikan kepada
pelamar dalam amplop
tertutup dan disegel

.....
Pengawas Madrasah

.....
NIP.

**10. DATA REKOMENDASI KEPALA MADRASAH SWASTA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN**

NO	NAMA KEPALA	NIP	PANGKAT/GOL	TEMPAT TGL LAHIR	ALAMAT	JABATAN SAAT INI	JABATAN KEPALA MADRASAH	TANGGAL REKOMENDASI	DASAR REKOMENDASI			INDUK ORGANISASI
									SURAT USULAN	PERIHAL	REKOMENDASI KASIPENDIDIKAN MADRASAH	
1	Muhammad Syaikhul Alim, S.Ag	197812022005011005	Pembina (IV/a)	Pekalongan, 02 Desember 1978	Gejlig Kidul Rt. 06 Rw. 03 Dese Gejlik Kec. Kajen Pekalongan	Guru Madya Dpk MI Sullam Taufiq Kajen	Kepala MI Sullam Taufiq Kajen	28 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Sullama Taufiq (YASULTA) Nomor : 71/YASULT	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5980/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 22 September 2021	NU
2	Ella Maryana, M.Pd	-	-	Pekalongan, 15 September 1986	Desa Ngaliyan Gg. 6 Kec. Tirto Kab. Pekalongan	Guru MI Salafiyah Ngaliyan Tirto	Kepala MI Salafiyah Ngaliyan Tirto	08 Desember 2021	Ketua Pengurus MI Salafiyah Ngaliyan Tirto Kabupaten Pekalongan No	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala	8196/Kk.11.26/4/PP.00/12/2021 Tanggal 03 Desember 2021	NU
3	Nindyo Hantoro, S.Pd.l	197307272007101004	Penata (III/c)	Jakarta, 27 Juli 1973	Desa Karangjati Kec. Wiradesa Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk. MI Muhammadiyah Tunjungsari Siwalan	Kepala MIM Tunjungsari Siwalan Kab. Pekalonga	6 Juli 2022	Ketua Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PCM Siwalan Nomor 0	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala	4867/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 04 Juli 2022	muhammad

**DATA REKOMENDASI KEPALA MADRASAH SWASTA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2019**

NO	NAMA CALON KEPALA	NIP	PANGKAT/GOL	TEMPAT TGL LAHIR	ALAMAT	JABATAN SAAT INI	JABATAN KEPALA MADRASAH	TANGGAL REKOMENDASI	DASAR REKOMENDASI			KET
									SURAT USULAN	PERIHAL	REKOMENDASI KASI PENDIDIKAN MADRASAH	
1	Moh. Khuzaini, S.Pd.I	196406212000031002	Penata Tk. I (III/d)	Pekalongan, 25 Januari 2019	Kedungwuni Pekalongan	Guru Muda Dpk MIWS Karangdowo 01 Kedungwuni	Kepala MIWS Karangdowo 01 Kedungwuni	25 Januari 2019	Ketua Yayasan Masjid dan Madrasah (YAMASDA) Desa Karangdowo Nomor : 02/YAMASDA/I/2019 tanggal 1 Januari 2019	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	1489/Kk.11.26/4/PP/01/2019 tanggal 25 Januari 2019	
2	Nurchasanah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 12 November 1970	Pekuncen Wiradesa Pekalongan	Guru RAM Pekuncen Wiradesa	Kepala RAM Pekuncen Wiradesa	29 Mei 2019	Ketua Pengurus RA Muslimat NU Pekuncen Wiradesa Nomor : 26/RAM/PP.00/V/2019 Tanggal 23 Mei 2019	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	4660/Kk.11.26/4/PP.00/05/2019 tanggal 29 Mei 2019	
3	Nur Asih, S.Ag	197112302007012020	Penata (III/c)	Pekalongan, 30 Desember 1971	Desa Bojongminggir Rt. 010 / 005 Kec. Bojong	Guru Muda Dpk MTs Al Utsmani Gejlig Kajen	Kepala MTs Al Utsmani Gejlig Kajen	08 Agustus 2019	Ketua Yayasan Al Utsmani Pekalongan Nomor : 088/A.YPP.AL Utsmani/VIII/2019 Tanggal 01 Agustus 2019	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6992/Kk.11.26/4/PP.00/08/2019 tanggal 07 Agustus 2019	
4	Arief Prawiro Bayu Negoro, S.Pd	197604242007101001	Penata (III/c)	Pekalongan, 24 April 1976	Bojong Pekalongan	Guru Muda Dpk MTs Sunan Kalijaga Bojong	Kepala MTs Sunan Kalijaga Bojong	19 Agustus 2019	Ketua Yayasan Pendidikan Islam Nahdlatul Ulama (YAPINU) Nomor : 06/B/YAPINU/VIII/2019 Tanggal 15 Agustus 2019	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	7201/Kk.11.26/4/PP.00/08/2019 tanggal 16 Agustus 2019	
5	Dra. Hj. Isma Fuaida	196906091998042001	Pembina (IV/a)	Pekalongan, 09 Juni 1969	Surabaya Rt. 01 Rw. 01 No. 5 Wonopringgo	Guru Madya Dpk MTs Al Hikmah Proto	Kepala MTs Al Hikmah Proto Pekalongan	16 September 2019	Ketua Yayasan Al Hikmah Proto Nomor : 64/YPI.A.H/PRP/IX/2019 Tanggal 12 September 2019	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	7848/Kk.11.26/4/PP.00/09/2019 tanggal 13 September 2019	

DATA REKOMENDASI KEPALA MADRASAH SWASTA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2020

NO	NAMA CALON KEPALA	NIP	PANGKAT/GOL	TEMPAT TGL LAHIR	ALAMAT	JABATAN SAAT INI	JABATAN KEPALA MADRASAH	TANGGAL REKOMENDASI	DASAR REKOMENDASI			KET
									SURAT USULAN	PERIHAL	REKOMENDASI KASI PENDIDIKAN MADRASAH	
1	Hariri, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 13 Mei 1970	Desa Karangdadap Kec. Karangdadap	Guru pada MIS Karangdadap	Kepala MIS Karangdadap	15 April 2020	Ketua Pengurus Yayasan Al Khidmah Kec. Karangdadap Nomor : 075/Y.AH/04/2020 tanggal 01 April 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	3387/Kk.11.26/4/PP.00/04/2020 tanggal 13 April 2020	
2	Maryam	-	-	Pekalongan, 09 Oktober 1971	Madukaran Kec. Kedungwuni Kab. Pekalongan	Guru pada MIS Al Hikmah Tangkil Kulon Kedungwuni	Kepala MIS Al Hikmah Tangkil Kulon Kedungwuni	04 Agustus 2020	Ketua Yayasan Baitul Hikmah Kabupaten Pekalongan Nomor : 013/B/Y.PI/al/VII/2020 Tanggal 28 Juli 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	4542/Kk.11.26/4/PP.00/07/2020 tanggal 30 Juli 2020	
3	M. Umar Mahmudi, SHI	197708262007101001	Penata Tk. I (III/d)	Pekalongan, 26 Agustus 1977	Karangdowo Rt. 03 / 001 Kedungwuni Pekalongan	Guru Muda Dpk MTs YMI Wonopringgo	Kepala MTs YMI Wonopringgo	24 Agustus 2020	Ketua Yayasan Madrasah Islamiyah (YMI) Wonopringgo Pekalongan Nomor : YMI/017/Um/VIII/2020 Tanggal 09 Agustus 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5799/Kk.11.26/4/PP.00/08/2020 tanggal 19 Agustus 2020	
4	Mustaqim, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 9 Mei 1981	Jl. Mawar Rt. 003 Rw. 001 Wonopringgo	Guru pada MA YMI Wonopringgo	Kepala MA YMI Wonopringgo	25 Agustus 2020	Ketua Yayasan Madrasah Islamiyah (YMI) Wonopringgo Pekalongan Nomor : YMI/019/Um/VIII/2020 Tanggal 16 Agustus 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	-	
5	Enik Maftukha, M.Pd.I	-	-	Pemalang, 27 Juni 1981	Kadipaten Rt. 06 Rw. 02 Wiradesa	Guru pada MTs Muhammadiyah Pekajangan	Kepala MTs Muhammadiyah Pekajangan	25 Agustus 2020	Ketua Pimpinan Cabang Muhammadiyah Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pekajangan Nomor : 050/IV-4/A/2020 Tanggal 22 Agustus 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5250/Kk.11.26/4/PP.00/09/2020 tanggal 25 Agustus 2020	
6	Nunung Fitriyah, S.Pd.I	-	-	Pemalang, 23 Juli 1981	Ambokembang Gang 6 Kedungwuni Pekalongan	Guru pada MAM Muhammadiyah Pekajangan	Kepala MAM Muhammadiyah Pekajangan	25 Agustus 2020	Ketua Pimpinan Cabang Muhammadiyah Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pekajangan Nomor : 050/IV-4/A/2020 Tanggal 22 Agustus 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah		
7	Muhammad Nur Izza, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 22 Mei 1986	Simbangkulon Buaran	Guru pada MIS Wonoyoso 02 Buaran	Kepala MIS Wonoyoso 02 Buaran	09 September 2020	Ketua Pengurus Madrasah Salafiyah Wonoyoso Buaran Nomor : 577/Sk/PMS/VIII/2020 Tanggal 08 Agustus 2020	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5481/Kk.11.26/4/PP.00/09/2020 tanggal 08 September 2020	

DATA REKOMENDASI KEPALA MADRASAH SWASTA GAMA KABUPATEN PEKALONGAN HUN 2021

NO	NAMA CALON KEPALA	NIP	PANGKAT /GOL	TEMPAT TGL LAHIR	ALAMAT	JABATAN SAAT INI	JABATAN KEPALA MADRASAH	TANGGAL REKOMENDASI	DASAR REKOMENDASI			KET
									SURAT USULAN	PERIHAL	REKOMENDASI KASI PENDIDIKAN MADRASAH	
1	Muhammad Khairudin, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 15 Agustus 1978	Desa Ambokembang Kedungwuni	Guru pada MIWS Ambokembang 01	Kepala MIWS Ambokembang 01	12 Juli 2021	Ketua Pengurus Lembaga Pendidikan Ma'arif Nahdlatul Ulama Desa Ambokembang Kec. Kedungwuni Nomor : 012/LPMNU/VI/2021 Tanggal 25 Juni 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	4632/Kk.11.26/4/PP.00/07/2021 tanggal 09 Juli 2021	
2	Izmi Zulfatun Nikmah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 28 Agustus 1992	Desa Karangdadap Kab. Pekalongan	Guru MI Assalam Pagumenengan Karangdadap	Kepala MI Assalam Pagumenengan Karangdadap	07 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Assalam Pagumengan Kec. Karangdadap Nomor: 014/YA/VIII/2021 Tanggal 05 Agustus 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5388/Kk.11.26/4/PP.00/08/2021 tanggal 30 Agustus 2021	
3	Munsifah, S.Pd.I	197001062003122002	Penata Tk. I (III/d)	Pekalongan, 6 Januari 1970	Perumahan Puri Rt. 011/ 016 Kedungwuni	Guru Muda Dpk MI Walisongo Paesan 01 Kedungwuni	Kepala MIWS Paesan 01 Kab. Pekalongan	20 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan MI Walisongo Paesan 01 Kedungwuni Nomor : 02/PMIWS/IX/2021 Tanggal 26 Juli 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5877/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 16 September 2021	
4	Mokh. Fatkhul Umam, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 01 Februari 1987	Surobayan Rt. 02/01 Kel Surobayan Wonopringgo	Guru MI YMI Wonopringgo 03	Kepala MI YMI Wonopringgo 03	20 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Madrasah Islamiyah (YMI) Wonopringgo Pekalongan Nomor : YMI/033/Um/IX/2021 tanggal 11 September 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5875/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 20 September 2021	
5	Muhammad Rif'at, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 16 November 1981	Wonopringgo Kab. Pekalongan	Guru MI YMI Wonopringgo 04	Kepala MI YMI Wonopringgo 04	20 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Madrasah Islamiyah (YMI) Wonopringgo Pekalongan Nomor : YMI/034/Um/IX/2021 tanggal 11 September 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5876/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 16 September 2021	
6	Nuzul Fahrudin, S.Pd	-	-	Pekalongan, 15 Maret 1985	Desa Krandon Kecamatan Kesesi Kab. Pekalongan	Guru MTs Rifa'iyah Kesesi	Kepala MTs Rifa'iyah Kesesi	20 September 2021	Ketua Pengurus Pimpinan Cabang Rifa'iyah Kesesi Pekalongan Nomor : B.007/SK.01/PC.0302/VII/2021 Tanggal 16 September 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5873/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 16 September 2021	
7	Umi Akilah, S.Pd.I	198010082005012001	Penata (III/c)	Pekalongan, 08 Oktober 1980	Salakbrojo Kedungwuni Pekalongan	Guru Muda Dpk MI Walisongo Salakbrojo Pekalongan	Kepala MI Walisongo Salakbrojo Pekalongan	20 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan Salafiyah Walisongo Salakbrojo Nomor : 02/PENG/MI.WS/IX/2021 Tanggal 13 September 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5874/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 16 September 2021	
8	Muhammad Syaikhul Alim, S.Ag	197812022005011005	Pembina (IV/a)	Pekalongan, 02 Desember 1978	Gejlig Kidul Rt. 06 Rw. 03 Dese Gejlik Kec. Kajen Pekalongan	Guru Madya Dpk MI Sullam Taufiq Kajen	Kepala MI Sullam Taufiq Kajen	28 September 2021	Ketua Pengurus Yayasan Sullama Taufiq (YASULTA) Nomor : 71/YASULTA/IX/2021 Tanggal 13 September 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	5980/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 22 September 2021	
9	Hj. Muyasaroh, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 04 Juni 1973	Dusun Wates Rt. 005 / 002 No. 25 Desa Babalan Kidul	Guru MTs Sunan Kalijaga Bojong	Kepala MTs Sunan Kalijaga Bojong	05 Oktober 2021	Ketua Pengurus Yayasan Pendidikan Islam Nahdlatul Ulama (YAPINU) Nomor : 016/B/YAPINU/IX/2021 Tanggal 09	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6139/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 tanggal 01 Oktober 2021	

					Bojong Pekalonga				September 2021			
10	Salafudin, S.Ag	19781228 200710 1 002	Penata Tk. I (III/d)	Pekalongan, 28 Desember 1978	Sidorejo Tirta Pekalongan	Guru Muda Dpk. MTs NU Tirta	Kepala MTs NU Tirta	12 Oktober 2021	Ketua Pengurus Madrasah Tsanawiyah Nahdlatul Ulama Tirta Kabupaten Pekalongan Nomor : 006/Peng.TsNU/IX/2021 Tanggal 26 September 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6283/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 06 Oktober 2021	
11	H. Masruri, S.Pd.I	19751216 200710 1 021	Penata (III/c)	Pekalongan, 19 Desember 1975	Pekalongan	Guru Muda Dpk MII Yarohis Simbangwetan Buaran	Kepala MII Yarohis Simbangwet an Buaran	12 Oktober 2021	Ketua Pengurus Yayasan Rohani Islam (YAROHIS) Nomor : 296/Yarohis/X/2021 Tanggal 2 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6210/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 06 Oktober 2021	
12	Ahmad Sokhif, S.Ag	19790514 200710 1 001	Penata (III/c)	Pekalongan, 14 Oktober 2021	Wonorejo Wonopringgo Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk MI Salafiyah Bojong	Kepala MI Salafiyah Bojong	14 Oktober 2021	Ketua Pengurus MI Salafiyah Menjangan Bojong Pekalongan Nomor : PENG/MI/X/2021 Tanggal 13 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6321/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 13 Oktober 2021	
13	Tuzanah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 22 Januari 1970	Dk. Karang Rt. 11 Rw. 05 Kutosari Doro	Guru MI Salafiyah Wringinagung Doro	Kepala MI Salafiyah Wringinagun g Doro	21 Oktober 2021	Ketua Pengurus MIS Wringinagung Doro Pekalongan Nomor : 117/PENG.MISWA/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6449/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 21 Oktober 2021	
14	Maimanah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 5 April 1969	Simbang Kulon Buaran	Guru RA Muslimat Salafiyah Simbang Kulon Buaran	Kepala RA Muslimat Salafiyah Simbang Kulon Buaran	21 Oktober 2021	Kepala Raudhatul Athfal Muslimat Salafiyah Simbang Kulon Kec. Buaran Nomor : 21/RAM.S/X/2021 Tanggal 15 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6404/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 18 Oktober 2021	
15	Munafifah, S.IP	-	-	Pekalongan, 17 April 1975	Kelurahan Bener Kec. Wiradesa	Guru RA Muslimat NU Pekuncen	Kepala RA Muslimat NU Pekuncen Kec. Wiradesa	21 Oktober 2021	Kepala Raudhatul Athfal Muslimat Nahdlatul Ulama Pekuncen Wiradesa Nomor : 12/RAM/PP.00/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6405/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 18 Oktober 2021	
16	Hibatul Usria, S.Pd	-	-	Pekalongan, 05 Februari 1991	Desa Kalilembu Karangdadap	Guru RA Muslimat NU Kalilembu	Kepala RA Muslimat NU Kalilembu Karangdada p	21 Oktober 2021	Kepala Raudhatul Athfal Muslimat Nahdlatul Ulama Kalilembu Kec. Karangdadap Nomor : 6399/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6399/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 18 Oktober 2021	
17	Siti Khotijah, S.Pd	-	-	Pekalongan, 22 Oktober 1987	Desa kemplong RT. 06 Rw. 03 Wiradesa	Guru RA Muslimat NU Desa Kemplong	Kepala RA Muslimat NU Desa Kemplong	21 Oktober 2021	Kepala Raudhatul Athfal Muslimat Nahdlatul Ulama Kemplong Kec. Wiradesa Nomor : 23/RAM NU/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6401/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 18 Oktober 2021	
18	Mugiyah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 21 Agustus 1975	Desa Kedungkebo Rt. 001 Rw. 004 Kedungwuni	Guru MI NU Karangkebo Karangdadap	Kepala MI NU Karangkebo Karangdada p	21 Oktober 2021	Ketua Yayasan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU MI Kedungkebo Karangdadap Nomor : 04/P.MINU KDB/VI/2021 Tanggal 18 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6400/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 18 Oktober 2021	
19	Mochammad, S.Pd.I	19710322 200710 1 017	Penata (III/c)	Pekalongan, 22 Maret 1971	Jl. Raya Paesan Utara No. Ib Rt. 001 Rw. 004 Kedungwuni	Guru Muda Dpk MI Ma'arif Ar-Rohmah Jrebengkemban	Kepala MI Ma'arif Ar- Rohmah Jrebengkem bang Karangd	21 Oktober 2021	Ketua Pengurus MI Ma'arif Ar- Rohmah Jrebengkembag karangdadap Nomor : SK.002/P.MIMA/X/2021 Tanggal 18 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah	6486/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 tanggal 22 Oktober 2021	
20	Titik	-	-	Pekalongan,	Desa Domiyang	Guru RA AI	Kepala RA	01 November	Kepala RA Al Hidayah	Permohonan	6486/Kk.11.26/4/PP.	

	Murningsih, S.Pd			05 Januari 1978	Kec. Panninggaran	Hidayah Domiyang Panninggaran	Al Hidayah Domiyang Panninggaran	2021	Panninggaran Nomor : 028/RAALH/X/2021 tanggal 16 Oktober 2021	Rekomendasi Kepala RA	00/10/2021 tanggal 22 Oktober 2021	
21	Sugiyarti, S.Pd			Pekalongan, 12 Agustus 1980	Dk. Natawarih Ds. Notogiwang Panninggaran	Guru RA Muslimat Notogiwang Panninggaran	Kepala RA Muslimat Notogiwang Panninggaran	01 November 2021	Kepala RA Muslimat NU Notogiwang Nomor : 01/RAM NU/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6485/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 tanggal 22 Oktober 2021	
22	Susyanti, S.Pd			Pekalongan, 15 Mei 1980	Dusun Jagung Kidul Rt. 02 Rw. 01 Desa Jagung Kesesi	Guru RA Muslimat Baiturrohmah Jagung Kesesi	Kepala RA Muslimat Baiturrohmah Jagung Kesesi	01 November 2021	Kepala RA Muslimat Baiturrohmah Jagung Kesesi Nomor : 40/RAM.BTR/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6484/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 tanggal 22 Oktober 2021	
23	Nunik Zaherotul Khikmah, S.Pd			Pekalongan, 21 Maret 1992	Dk. Kaligenteng Rt. 03 Rw. 03 Kaliboja Kec. Panninggaran	Guru RA Al Karomah Kaliboja Panninggaran	Kepala RA Al Karomah Kaliboja Panninggaran	01 November 2021	Kepala RA Al Karomah Kaliboja Panninggaran Nomor : 01/RA.ALK/X/2021 Tanggal 18 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Kepala RA	6483/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 tanggal 22 Oktober 2021	
24	Muslikhin, S.Pd.I			Pekalongan, 5 Juni 1985	Ds. Banjarsari Rt. 02 Rw. 03 Kec. Talun	Guru MI Al Muttaqin Kutosari Doro	Kepala MI Al Muttaqin Kutosari Doro	01 November 2021	Ketua Pengurus MI Al Muttaqin Kutosari Kec. Doro Nomor : 11/PPMIA/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6441/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 21 Oktober 2021	
25	Nur Hidayah, S.Pd.I			Pekalongan, 23 April 1987	Dk. Gumelar Rt. 02 Rw. 02 Desa Kutosari Kec. Doro	Guru MIM Kutosari Doro	Kepala MI Muhammadiyah Kutosari Doro	01 November 2021	Ketua Pengurus MIM Kutosari Kec. Doro Nomor : 015/REKOM/KPL/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6442/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 21 Oktober 2021	
26	Afifah, S.Pd			Pekalongan, 05 Februari 1994	Dk. Bantul Ds. Kesesi Kec. Kesesi	Guru RA NU Bantul Kesesi	Kepala RA NU Bantul Kesesi	01 November 2021	Kepala RA NU Bantul Kesesi Nomor : 192/RAA.NU/X/2021 Tanggal 22 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6495/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	
27	Nur Khanifah, S.Pd			Pekalongan, 21 September 1985	Jl. Buyutan Wetan Gg. Depan Masjid Baitul Muttaqin Kebonsari	Guru RA Muslimat NU Kebonsari	Kepala RA Muslimat NU Kebonsari Karangdada p	01 November 2021	Kepala RA Muslimat NU Kebonsari Karangdada Nomor : 23/RAM KBS/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6443/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 21 Oktober 2021	
28	Muhammad Nailul Huda, S.Th.I			Pekalongan, 11 Desember 1986	Capgawen Utara Rt. 002 Rw. 003 Kel Kedungwuni Timur Kec. Kedungwu	Guru MI Salafiyah Sidorejo	Kepala MI Salafiyah Sidorejo Tirto	01 November 2021	Ketua Pengurus Yayasan MI Salafiyah Sidorejo Kec. Tirto Nomor : KP.MIS.00/021/A/X/2021 Tanggal 18 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6439/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 21 Oktober 2021	
29	Mulhamah, S.Pd			Pekalongan, 18 Oktober 1984	Kebontengah Kedungpatangwu Kec. Kedungwuni	Guru RA Muslimat NU Kebontengah Kedungwuni	Kepala RA Muslimat NU Kebontengah Kedungwuni	01 November 2021	Kepala RA Muslimat NU Kebontengah Kedungwuni Nomor : 23/RAM KBT/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6440/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 21 Oktober 2021	
30	Vivi Shofiyah, S.Pd.I			Pekalongan, 28 September 1985	Desa Karang Sari Kec. Karanganyar	Guru RA Muslimat NU Karang Sari Karanganyar	Kepala RA Muslimat NU Karang Sari Karanganyar	01 November 2021	Kepala RA Muslimat NU Karang Sari Kec. Karanganyar Nomor : 35/RAM NU KR.SARI/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6494/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 21 Oktober 2021	
31	Nur UliSaadah Sofa, S.Pd.I			Pekalongan, 23 Oktober 1992	Desa Bojongminggir Kec. Bojong	Guru TA Az Zahra Rifaiyah Bojongminggir Bojong	Kepala TA Az Zahra Rifaiyah Bojongminggir Bojong	01 November 2021	Kepala TA Az Zahra Rifaiyah Bojongminggir Kec. Bojong Nomor : 207/TA.Az/Bjg/X/2021 Tanggal 22 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6561/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	

32	Enik Maftukha, M.Pd.I	-	-	Pekalongan, 27 Juni 1981	Desa Kadipaten Kec. Wiradesa	Guru MTs Muhammadiyah Pekajangan	Kepala MTs Muhammadiyah Pekajangan	01 November 2021	Ketua Majelis Dikdasmen PC Muhammadiyah Pekajangan Kabupaten Pekalongan Nomor : 063/REK/IV.4/D/2021 Tanggal 16 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6559/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	
33	Mutriah, S.Sos	-	-	Pekalongan, 04 Juni 1992	Desa Kutosari Kec. Karanganyar	Guru MTs Ar-Rahman Watusalam	Kepala MTs Ar-Rahman Watusalam Buaran	01 November 2021	Ketua Yayasan Watusalam Buaran Kabupaten Pekalongan Nomor : 022/MTs.Ar-Rahman/X/2021 Tanggal 25 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6574/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	
34	Diah Romiana, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 02 Juli 1983	Kedungwuni Pekalongan	Guru MI Walisongo Podo Kedungwuni	Kepala MI Walisongo Podo Kedungwuni	01 November 2021	Kepala MI Walisongo Podo Kedungwuni Kabupaten Pekalongan Nomor : 59/MI WS PODO/X/2021 Tanggal 23 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6398/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 26 Oktober 2021	
35	Umi Salamah, S.Pd	-	-	Pekalongan, 26 Oktober 1973	Warulor Kec. Wiradesa	Guru RA Muslimat NU Warulor Wiradesa	Kepala RA Muslimat NU Warulor Wiradesa	01 November 2021	Kepala RA Muslimat NU Warulor Lor Wiradesa Nomor : 23/RAM.NU/X/2021 Tanggal 25 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6558/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	
36	Nur Aniyah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 7 Januari 1989	Desa Tangkil Kulon Rt. 006 Rw. 002 Kedungwuni Kab. Pekalongan	Guru MTs Al Hikmah Tangkil Kulon Kedungwuni	Kepala MTs Al Hikmah Tangkil Kulon Kedungwuni	01 November 2021	Ketua Yayasan Baitul Hikmah Kabupaten Pekalongan Nomor : 089/B//Y.P1/al/X/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6560/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 27 Oktober 2021	
37	Zaenuri, S.P	-	-	Pekalongan, 30 Oktober 1969	Desa Warulor Rt. 05 Rw. 03 Kec. Wiradesa Kab. Pekalongan	Guru MI Salafiyah Karangjampo Tirta	Kepala MI Salafiyah Karangjampo Tirta	01 November 2021	Ketua Yayasan MIS Karangjampo Tirta Pekalongan Nomor : 053/KP.MIS.00/X/2021 Tanggal 19 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6482/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 22 Oktober 2021	
38	Nur Khamidah, SH	197702012007012023	Penata Tk. I (III/d)	Pekalongan, 1 Februari 1977	Desa Donowangun Talun Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk. MTs Muhammadiyah Darussalam Talun	Kepala MTs Muhammadiyah Darussalam Talun	03 November 2021	Kepala MTs Muhammadiyah Darussalam Talun Kabupaten Pekalongan Nomor : 025/III.4/AU/F/2021 Tanggal 28 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6674/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 02 November 2021	
39	Ahmad Husen, S.Ag	197008202007011041	Penata (III/c)	Pekalongan, 20 Agustus 1970	Desa Jeruksari Rt. 04 Rw. 02 No. 027 Kec. Tirta Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk. MI Salafiyah Jeruksari Tirta	Kepala MI Salafiyah Jeruksari Tirta	03 November 2021	Ketua Pengurus MI Salafiyah Jeruksari Tirta Kabupaten Pekalongan Nomor : 086.KP.PMISJ.PP.003/024.02/A/2021 Tanggal 17 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6684/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 02 November 2021	
40	Alisah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 10 September 1983	Ds. Donowangun Rt. 001 Rw. 002 Kec. Talun	Guru MI Salafiyah Donowangun Talun	Kepala MI Salafiyah Donowangun Talun	03 November 2021	Ketua Pengurus MI Salafiyah Donowangun Talun Kab. Pekalongan Nomor : 11/PENG.MIS/X/2021 Tanggal 14 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6675/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 02 November 2021	
41	Baihaqi, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 10 April 1980	Wonoyoso Gang 2 Kecamatan Buaran	Guru MTs Salafiyah Wonoyoso Buaran	Kepala MTs Salafiyah Wonoyoso Buaran	03 November 2021	Kepala MTs Salafiyah Wonoyoso Buaran Kabupaten Pekalongan Nomor : MTs.W/PP.02/031/X/2021 Tanggal 25 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6676/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 02 November 2021	
42	Iswadi Ilham, S.Pd.I	-	-	Brebes, 10 Desember 1982	Doro Kab. Pekalongan	Guru MI Minhajul Atqiya' Doro	Kepala MI Minhajul Atqiya' Doro	03 November 2021	Ketua Yayasan Pendidikan Islam Minhajul Atqiya' Doro Kabupaten Pekalongan Nomor : MI.130/PP.00/013/IX/2021 Tanggal 09 September 2021	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	6677/Kk.11.26/4/PP.00/10/2021 Tanggal 02 November 2021	

43	Widayah, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 04 Oktober 1969	Kedungwuni Barat Rt. 04 Rw. 14 Kedungwuni	Guru MI Syafi'iyah Kaliketing Doro	Kepala MI Syafi'iyah Kaliketing Doro	03 November 2021	Ketua Pengurus MI Syafi'iyah Kaliketing Doro Kabupaten Pekalongan Nomor : MI.050/PP.00/046/XI/2021 Tanggal 01 November 2021	Permohonan Rekomendasi Penggangkatan Kepala Madrasah	6577/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2021 Tanggal 01 November 2021	
44	Lilik Maulidiyana, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 01 Januari 1981	Perum Pisma Griya Permai Blok P No. 31 Rt. 12 Rw. 17 Kedunwuni	Guru MI Salafiyah Samborejo 01	Kepala MI Salafiyah Samborejo 01	05 November 2021	Ketua Yayasan MI Salafiyah Samborejo 01 Kecamatan Tirto Nomor : KP.MIS.00/050/X/2021 Tanggal 16 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Penggangkatan Kepala Madrasah	6418/Kk.11.26/4/PP. 00/10/2021 Tanggal 19 Oktober 2021	
45	Moch. Zainul Wahibin, S.Ag	-	-	Pekalongan, 13 Juni 1971	Jl. Yudha Bhakti No. 81 Kota Pekalongan	Guru MI Ittihadiyah Coprayan Buaran	Kepala MI Al Ittihadiyah Coprayan Buaran	05 November 2021	Ketua Pengurus MI Al Ittihadiyah Coprayan Buaran Nomor : 17/P.MI/X/2021 Tanggal 31 Oktober 2021	Permohonan Rekomendasi Penggangkatan Kepala Madrasah	6725/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2021 Tanggal 05 November 2021	
46	Muhammad Thoha, S.Ag	-	-	Jakarta, 04 Mei 1975	Madukaran Kedungwuni Barat Kec. Kedungwuni	Guru MTs Rifa'iyah Wonokerto	Kepala MTs Rifa'iyah Wonokerto	05 November 2021	Ketua Pengurus MTs Rifa'iyah Wonokerto Kabupaten Pekalongan Nomor : 209/SK/Peng.MTs/XI/2021 Tanggal 02 November 2021	Permohonan Rekomendasi Penggangkatan Kepala Madrasah	6724/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2021 Tanggal 05 November 2021	
47	Kasturah, S.Pd	19751109 200701 1 024	Penata (III/c)	Pekalongan, 09 November 1975	Ds. Kauman Kec. Wiradesa	Guru Muda Dpk. MIS Kauman Wiradesa	Kepala MIS Kauman Wiradesa	23 November 2021	Ketua Yayasan Pendidikan Islam Al Amin Wiradesa Nomor : 16/YPI- A45/XI/2021 Tanggal 15 November 2021	Permohonan Rekomendasi Penggangkatan Kepala Madrasah	7486/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2021 Tanggal 22 November 2021	
48	Ella Maryana, M.Pd	-	-	Pekalongan, 15 September 1986	Desa Ngaliyan Gg. 6 Kec. Tirto Kab. Pekalongan	Guru MI Salafiyah Ngaliyan Tirto	Kepala MI Salafiyah Ngaliyan Tirto	08 Desember 2021	Ketua Pengurus MI Salafiyah Ngaliyan Tirto Kabupaten Pekalongan Nomor : MI.58/PP.00/64/XI/2021 Tanggal 05 November 2021	Permohonan Rekomendasi Penggangkatan Kepala Madrasah	8196/Kk.11.26/4/PP. 00/12/2021 Tanggal 03 Desember 2021	

DATA REKOMENDASI KEPALA MADRASAH SWASTA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2022

NO	NAMA CALON KEPALA	NIP	PANGKAT /GOL	TEMPAT TGL LAHIR	ALAMAT	JABATAN SAAT INI	JABATAN KEPALA MADRASAH	TANGGAL REKOMENDASI	DASAR REKOMENDASI			KET
									SURAT USULAN	PERIHAL	REKOMENDASI KASI PENDIDIKAN MADRASAH	
1	Maziyah, S.Pd.I	197101252007012020	Penata (III/c)	Pekalongan, 25 Januari 1971	Ds. Karanganyar Kec. Tirto Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk. MI Salafiyah 02 Tirto	Kepala MI Salafiyah 02 Tirto	27 Januari 2022	Ketua Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Karanganyar Kecamatan Tirto Kabupaten Pekalongan Nomor : 36/PR/I/2022 Tanggal 20 Januari 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	1147/Kk.11.26/4/PP.00/01/2022 Tanggal 20 Januari 2022	
2	Qurrotu Aini, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 20 Juni 1980	Jl. KH. Jauhar No. 03 Ds. Samborejo Kec. Tirto	Guru MI Salafiyah Samborejo 02 Tirto	Kepala MI Salafiyah Samborejo 02	03 Februari 2022	Ketua Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Samborejo Kec. Tirto Kabupaten Pekalongan Nomor : KP.MIS.00/004/A/I/2022 Tanggal 09 Januari 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	1148/Kk.11.26/4/PP.00/01/2022 Tanggal 20 Januari 2022	
3	Lutfi Hakim, S.Pd	-	-	Pekalongan, 10 November 1993	Ds. Batusari Rt. 03 Rw. 01 Kec. Talun	Guru MI Futuhiyyah Doro	Kepala MI Futuhiyyah Doro	03 Februari 2022	Ketua Pengurus Yayasan Futuhiyyah Kecamatan Doro Kabupaten Pekalongan Nomor : 45/YPLF/SP/XI/2022 Tanggal 21 Januari 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	1478/Kk.11.26/4/PP.00/02/2022 Tanggal 03 Februari 2022	
4	Diah Safitri, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 30 Maret 1992	Desa Kesesi Kota Kec. Kesesi Kab. Pekalongan	Guru Kelas MI NU Kesesi	Kepala MI NU Kesesi	25 Februari 2022	Ketua Pengurus MI NU Kesesi Kabupaten Pekalongan Nomor : 002/PR/1/2022 Tanggal 22 Januari 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	1658/Kk.11.26/4/PP.00/02/2022 Tanggal 16 Februari 2022	
5	Muhammad Yasin Yusuf, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 29 Januari 1983	Tegaldowo Tirto Pekalongan	Guru MIS Tegaldowo	Kepala MIS Tegaldowo	25 Februari 2022	Ketua Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Tegaldowo Tirto Kab. Pekalongan Nomor : 002/PR/I/2022 Tanggal 22 Januari 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	1659/Kk.11.26/4/PP.00/02/2022 Tanggal 16 Februari 2022	
6	M. Luthfi Hamdani, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 08 November 1981	Pecakaran Rt. 04 / Rw. 02 Kec. Wonokerto	Guru MI salafiyah Kertijayan Buaran	Kepala MI Salafiyah Kertijayan Buaran	27 April 2022	Ketua Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Kertijayan Kec. Buaran Kabupaten Pekalongan Nomor : 5/SK/P.MIS.K/III/2022 tanggal 23 Maret 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	2629/Kk.11.26/4/PP.00/04/2022 Tanggal 08 April 2022	
7	Muhammadun, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 10 Oktober 1976	Ds. Langkap Rt. 01 / Rw. 05 Kec. Karanganyar	Guru MI Hasbullah Pododadi Karanganyar	Kepala MI Hasbullah Pododadi Karanganyar	27 April 2022	Ketua Yayasan Pendidikan Al-Hasbullah Karanganyar Kec. Karanganyar Kabupaten Pekalongan Nomor : 004/YPIH/KP/IV/2022 tanggal 24 April 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	2905/Kk.11.26/4/PP.00/04/2022 Tanggal 27 April 2022	
8	Nindyo Hantoro, S.Pd.I	197307272007101004	Penata (III/c)	Jakarta, 27 Juli 1973	Desa Karangjati Kec. Wiradesa Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk. MI Muhammadiyah Tunjungsari Siwalan	Kepala MI Tunjungsari Siwalan Kab. Pekalongan	6 Juli 2022	Ketua Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PCM Siwalan Nomor : 01-6/IV.4/D/2022 tanggal 15 Juni 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	4867/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 04 Juli 2022	
9	Idham Arif, S.Ag	-	-	Pekalongan, 07 April 1977	Kel. Simbangkulon No. 373 Rt. 09 Rw. 03 Kec. Buaran	Guru MTs Salafiyah Simbangkulon II Buaran	Kepala MTs Salafiyah Simbangkulon II Buaran	06 Juli 2022	Ketua Yayasan Madrasah Salafiyah Simbangkulon Buaran Nomor : 242/YMSS/030942/VI/2022 tanggal 30 Juni 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	4866/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 04 Juli 2022	
10	Suyanto, S.Pd.I	197911072007101	Penata (III/c)	Pekalongan, 07	Pajomblangan Rt. 03 Rw. 05	Guru Muda Dpk MI	Kepala MI Assalam	06 Juli 2022	Ketua Yayasan Assalam Pagumenganmas Karangdadap	Permohonan Rekomendasi	4913/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal	

		001		Nopember 1979	Kedungwuni	Assalam Pagumengan mas Karangdadap	Pagumengan mas Karangdadap		Pekalongan Nomor : 016/YA/VII/2022 Tanggal 01 Juli 2022	Pengangkatan Kepala Madrasah	06 Juli 2022	
11	Siti Mu'amanah, S.Pd.I	19730522 200710 2 001	Penata (III/c)	Batang, 22 Mei 1973	Wonokerto Wetan Rt. 01 Rw. 02 Wonokerto	Guru Muda Dpk RA Muslimat NU Kemplong Wiradesa	Kepala RA Muslimat NU Kemplong Wiradesa	12 Juli 2022	Ketua Pengurus RA Muslimat NU Desa Kemplong Wiradesa Pekalongan Nomor : 025/P.RAMNU/07/2022 tanggal 06 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	4964/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 06 Juli 2022	
12	Nischumiyati, S.Pd.I	19710430 200701 2 020	Penata (III/c)	Pekalongan, 30 April 1971	Kebaran Tosaran Rt. 01 Rw. 04 Kedungwuni	Guru Muda Dpk MI Walisongo Kebontengah	Kepala MI Walisongo Kebontengah	12 Juli 2022	Ketua Pengurus MI Walisongo Kebontengah Kedungwuni Nomor : MI.P/KP.00/003/VII/2022 Tanggal 05 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	4965/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 06 Juli 2022	
13	Eko Prayitno, S.Pd	-	-	Pekalongan, 26 Agustus 1983	Dukuh Lambur III Rt. 018/006 Lambur Kandangserang	Guru MTs Salafiyah Paninggaran Kab. Pekalongan	Kepala MTs Salafiyah Paninggaran Kab. Pekalongan	15 Juli 2022	Ketua Yayasan Pendidikan Islam Paninggaran (YAPIP) Nomor : YPIP/04/SKP/VII/2022 Tanggal 13 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	5136/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 15 Juli 2022	
14	Rini Yuniarti, S.Pd.I	19800616 200501 2 002	Penata (III/c)	Pekalongan, 16 Juni 1980	Ds. Kalimojosari Kec. Doro	Guru Muda MIS Kaliketing Doro	Kepala MIS Kaliketing Doro	25 Juli 2022	Ketua Pengurus MIS Kaliketing Doro Nomor : MI.050/PP.00/010/VII/2022 Tanggal 19 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	5302/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 22 Juli 2022	
15	Umi Hanik, S.Pd	-	-	Pekalongan, 19 Februari 1992	Kel. Simbangkulon Gang 5 Rt. 024 / Rw. 009 Kec. Buaran	Guru RA Salafiyah Simbangkulon Buaran	Kepala RA Salafiyah Simbangkulon Buaran	25 Juli 2022	Ketua Yayasan Madrasah Salafiyah Simbangkulon Buaran Nomor : 249/YMSS/030942/VI/2022 tanggal 18 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	5210/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 19 Juli 2022	
16	Syaiful Yamin, S.Pd.I	-	-	Lamongan, 30 Mei 1990	Payaman Rt. 003 / Rw. 007 Kec. Solokuro Kab. Pekalongan	Guru MTs Muhammadiyah Wiradesa	Kepala MTs Muhammadiyah Wiradesa	25 Juli 2022	Ketua Pimpinan Cabang Muhammadiyah Wiradesa Nomor : 002.02/MTSMUHSA/2022 Tanggal 20 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	5301/Kk.11.26/4/PP.00/07/2022 Tanggal 22 Juli 2022	
17	Siti Mutamimah, S.Pd.I	19850303 200710 2 002	Penata (III/c)	Pekalongan, 03 Maret 1985	Desa Wringinagung Doro	Guru MI Salafiyah Wringinagung Doro	Kepala MIS Wringinagung Doro	25 Juli 2022	Ketua Pengurus MIS Wringinagung Doro Nomor : MI.047/KP.00/002/VII/2022 Tanggal 19 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	MI.047/KP.00/002/VII/2022 Tanggal 19 Juli 2022	
18	Abdul Majid, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 10 Agustus 2022	Paninggaran Rt. 001 / Rw. 001 Kec. Paninggaran Pekalongan	Guru MI Salafiyah Paninggaran	Kepala MI Salafiyah Paninggaran	12 Agustus 2022	Ketua Pengurus MI Salafiyah Paninggaran Pekalongan Nomor : DP.MI/KP.00/011/VII/2022 tanggal 31 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	5684/Kk.11.26/4/PP.00/08/2022 Tanggal 10 Agustus 2022	
19	Sofiyah, S.Pd.I	19771025 200701 2 025	Penata (III/c)	Pekalongan, 25 Oktober 1977	Ds. Donowangun Kec. Talun Kab. Pekalongan	Guru Muda Dpk MIM Donowangun 02 Talun	Kepala MI Muhammadiyah Donowangun Talun	16 Agustus 2022	Ketua Pengurus MI Muhammadiyah Donowangun 02 Nomor : 120/REK/IV/4.AU/F/2022 tanggal 30 Juli 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	5805/Kk.11.26/4/PP.00/08/2022 tanggal 16 Agustus 2022	
20	Nadlidah, S.Pd	-	-	Pekalongan, 17 Desember 1979	Wonoyoso Gang. 1 Buaran Pekalongan	Guru RA Muslimat NU Wonoyoso Buaran	Kepala RA Muslimat Wonoyoso 01 Buaran	15 September 2022	Ketua Pengurus Madrasah Salafiyah Wonoyoso Nomor : 063/PMS-W/X/2022 tanggal 01 September 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	6579/Kk.11.26/4/PP.00/09/2022 tanggal 14 September 2022	
21	Munasifah, S.Pd.I	19790110 200710 2 001	Penata (III/c)	Pekalongan, 10 Januari 1979	Samborejo Rt. 06 Rw. 02 Kec. Tirto Kab.	Guru Muda pada MI Salafiyah	Kepala MI Salafiyah Samborejo 01	15 September 2022	Ketua Pengurus MI Salafiyah Samborejo 01 Tirto Nomor : KP.MIS.00/005/A/IX/2022 tanggal	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan	6580/Kk.11.26/4/PP.00/09/2022 tanggal 14 September 2022	

					Pekalongan	Samborejo 01 Tirto	Tirto		01 September 2022	Kepala Madrasah		
22	Siti Toharoh, S.Pd			Pekalongan, 24 Maret 1992	Rowoyoso Rt. 22 / 09 Kec. Wonokerto	Guru MI Salafiyah Hidayatul Mubtadi'in Werdi Wonokerto	Kepala MI Salafiyah Mubtadi'in Werdi Wonokerto	25 November 2022	Ketua Pengurus MI Salafiyah Hidayatul Mubtadi'in Werdi Wonokerto Nomor : 21/YHM/XI/2022 tanggal 08 November 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	8330/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2022 tanggal 11 November 2022	
23	Bastiyah			Pekalongan, 24 Agustus 1982	Desa Tegalantar Rt. 001 / Rw. 004 Kec. Sragi	Guru MI Sabilun Najah Purwodadi Sragi	Kepala MI Sabilun Najah Purwodadi Sragi	25 November 2022	Ketua Pengurus MI Sabilun Najah Purwodadi Sragi Nomor : 002/YPI.SN/X/2022 tanggal 18 November 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	8478/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2022 tanggal 18 November 2022	
24	Muhamad Rif'at, S.Pd.I			Pekalongan, 16 November 1981	Desa Pegaden Tengah Rt. 04 Rw. 02 Kec. Wonopringgo	Guru MI YMI 04 Wonopringgo	Kepala MA YMI Wonopringgo	02 Desember 2022	Ketua Pengurus YMI Wonopringgo Nomor : YMI/074/um/XI/2022 tanggal 14 November 2022	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	8692/Kk.11.26/4/PP. 00/11/2022 tanggal 29 November 2022	

DATA REKOMENDASI KEPALA MADRASAH SWASTA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2023

NO	NAMA CALON KEPALA	NIP	PANGKAT/GOL	TEMPAT TGL LAHIR	ALAMAT	JABATAN SAAT INI	JABATAN KEPALA MADRASAH	TANGGAL REKOMENDASI	DASAR REKOMENDASI			KET
									SURAT USULAN	PERIHAL	REKOMENDASI KASIPENDIDIKAN MADRASAH	
1	Moch. Idris, S.Pd.I	19781009 200701 1 016	Penata (III/c)	Pekalongan, 09 Oktober 1978	Ds. Lolong Kec. Karanganyar Kab. Pekalongan	Guru Ahli Muda Dpk MI Islamiyah Lolong Karanganyar	Kepala MI Islamiyah Lolong Karanganyar	13 Januari 2023	Ketua Pengurus MI Islamiyah Lolong Karanganyar Nomor : 001/P.MIL/I/2023 tanggal 06 Januari 2023	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	855/Kk.11.26/4/PP. 00/01/2023 tanggal 11 Januari 2023	
2	Ummi Prihati, S.Pd.I	19750421 200701 2 025	Penata Tk. I (III/d)	Pekalongan, 20 April 1975	Ds. Wonorejo Kec. Kajen Kab. Pekalongan	Guru Ahli Muda Dpk MI Islamiyah Gutomo Karanganyar	Kepala MI Islamiyah Gutomo Karanganyar	13 Januari 2023	Ketua Pengurus MI Islamiyah Gutomo Karanganyar Nomor : 002/P.MIL/I/2023 tanggal 06 Januari 2023	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	854/Kk.11.26/4/PP. 00/01/2023 tanggal 11 Januari 2023	
3	Muhammad Nawasyarif, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 05 Desember 1996	Ds. Pesanggrahan Kec. Wonokerto Kab. Pekalongan	Guru MTs Rifa'iyah Wonokerto	Kepala MTs Rifa'iyah Wonokerto	27 Januari 2023	Ketua Pengurus MTs Rifa'iyah Wonokerto Nomor : 011/Peng.MTs/I/2023 tanggal 15 Januari 2023	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah	1160/Kk.11.26/4/P P.00/01/2023 tanggal 20 Januari 2023	
4	Ribowowati, S.Pd.I	-	-	Pekalongan, 05 Juli 1986	Ds. Tegalontar Kec. Sragi Kab. Pekalongan	Guru RA Muslimat NU Sumublor Sragi	Kepala RA Muslimat NU Sumublor Sragi	31 Januari 2023	Ketua Pengurus RA Muslimat NU Sumublor Sragi Nomor : 006/RAM.NU.S/I/2023 tanggal 19 Januari 2023	Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala RA	1410/Kk.11.26/4/P P.00/01/2023 tanggal 27 Januari 2023	

11. Surat Keputusan Yayasan



YAYASAN SULLAMA TAUFIQ (YASULTA)

Nomor AHU-0020239.AH.01.04 Tahun 2006

Alamat : Jalan Mandurorejo (Sebelah Timur Alun-alun Kajen)

Dk. Karangtuang RT 03/RW 01 Ds. Tanjungsari Kajen Kab. Pekalongan 4151161

☎ 0858 0123 4648 Email: yasulta.kajen@gmail.com

SURAT KEPUTUSAN KETUA YAYASAN SULLAMA TAUFIQ NOMOR : 019 / YASULTA / VII / 2019

TENTANG

PENGANGKATAN KEPALA MI SULLAM TAUFIQ Desa Tanjungsari Kec. Kajen Kab. Pekalongan

KETUA YAYASAN SULLAMA TAUFIQ

- Menimbang : 1. Bahwa demi kelancaran proses belajar mengajar di MI Sullam Taufiq dan demi tercapainya target kurikulum, maka perlu mengangkat Kepala MI.
2. Bahwa saudara yang namanya tersebut dibawah ini dipandang mampu untuk melaksanakan tugas dimaksud.
- Mengingat : 1. Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301)
2. Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2008 tentang Wajib Belajar Pendidikan Dasar.
3. Keputusan rapat pengurus Yayasan Sullama Taufiq
- Memperhatikan : Hasil keputusan rapat pengurus Yayasan Sullama Taufiq.
- MEMUTUSKAN**
- Menetapkan :
Pertama : Terhitung mulai 1 Juli 2019 mengangkat menjadi Kepala MI Sullam Taufiq
Nama : MUHAMAD SYAIKHUL ALIM, S.Ag. M.S.I.
Tempat/Tgl : Pekalongan, 2 Desember 1978
- Kedua : Kepada yang bersangkutan diharapkan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab demi kelancaran proses belajar mengajar.
- Ketiga : Kepada yang bersangkutan diberikan insentif sesuai dengan ketentuan/ketetapan dari Yayasan Sullama Taufiq.
- Keempat : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini maka akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Kajen

Tanggal : 1 Juli 2019

Ketua Yayasan Sullama Taufiq

ARIF HIDAYAT, M.Pd

Tembusan :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Pekalongan
2. Pengawas Pendidikan Agama Islam Kab. Pekalongan

12. Surat Rekomendasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN

Jalan Krakatau Nomor 7 Kajen Kabupaten Pekalongan 51161;

Telepon (0285) 385420; Faksimili (0285) 385420;

Website : www.pekalongan.kemenag.go.id

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 6053 /Kk.11.26/1/KP.07.6/09/2021

Berdasarkan surat dari Pengurus Yayasan Sullama Taufiq (YASULTA) Nomor : 71/YASULTA/IX/2021 tanggal 13 September 2021 tentang Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah, dan Surat Rekomendasi dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Pekalongan Nomor : 5960/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 22 September 2021, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. Kasiman Mahmud Desky, M.Ag.
NIP : 19710909 200003 1 002
Pangkat / Gol. : Pembina Tk. I (IV/b)
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

memberikan rekomendasi kepada :

Nama : Muhammad Syaikhul Alim, S.Ag
NIP : 19781202 200501 1 005
Pangkat/Gol. Ruang : Pembina (IV/a)
Tempat/Tgl lahir : Pekalongan, 02 Desember 1978
Alamat : Gejlig Kidul Rt. 06 Rw. 03 Desa Gejlig Kec. Kajen Kab. Pekalongan
Jabatan : Guru Madya Dpk MI Sullam Taufiq Kajen

untuk menjadi Kepala MI Sullam Taufiq Kajen Kabupaten Pekalongan

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekalongan, 28 September 2021
Kepala

H. Kasiman Mahmud Desky
NIP. 19710909 200003 1 002

Tembusan :

1. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kab. Pekalongan;
2. Pengurus Yayasan Sullama Taufiq (YASULTA)



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN
 Jalan Krakatau Nomor 7 Kajen Kabupaten Pekalongan 51161;
 Telepon (0285) 385420; Faksimili (0285) 385420;
 Website : www.pekalongan.kemenag.go.id

SURAT REKOMENDASI

Nomor : /Kk.11.26/1/KP.07.6/09/2021

Berdasarkan surat dari Ketua Pengurus Yayasan Sullama Taufiq (YASULTA) Nomor : 71/YASULTA/IX/2021 Tanggal 13 September 2021 tentang Permohonan Rekomendasi Kepala Madrasah dan Surat Rekomendasi dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan Nomor : 5980/Kk.11.26/4/PP.00/09/2021 tanggal 22 September 2021, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. Kasiman Mahmud Desky, M.Ag
 NIP : 19710909 200003 1 002
 Pangkat / Gol. : Pembina Tk. I (IV/b)
 Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan
 memberikan rekomendasi kepada :

N a m a : Muhammad Syaikhul Alim, S.Ag
 N I P : 19781202 200501 1 005
 Pangkat/Gol. Ruang : Pembina (IV/a)
 Tempat/Tgl lahir : Pekalongan, 02 Desember 1978
 Alamat : Gejlig Kidul Rt. 06 Rw. 03 Dese Gejlig Kec. Kajen
 Pekalongan
 Jabatan : Guru Madya Dpk MI Sullam Taufiq Kajen
 untuk menjadi Kepala MI Sullam Taufiq Kajen.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekalongan, 28 September 2021
 Kepala,



H. Kasiman Mahmud Desky
 H. Kasiman Mahmud Desky, M.Ag
 NIP. 19710909 200003 1 002

Tembusan :

1. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kab. Pekalongan;
2. Pengurus Yayasan Sullam Taufiq Kajen.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN**

Jalan Krakatau Nomor 7 Kajen Kabupaten Pekalongan 51161;
Telepon (0285) 385420; Faksimili (0285) 385420;
Website : www.pekalongan.kemenag.go.id

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 5822 /Kk.11.26/1/KP.07.6/08/2022

Berdasarkan surat dari Ketua Pengurus MI Muhammadiyah Donowangun 02 Nomor : 120/REK/IV/4.AU/F/2022 tanggal 30 Juli 2022 tentang Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah dan Surat Rekomendasi dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kabupaten Pekalongan Nomor : 5805/Kk.11.26/4/PP.00/08/2022 tanggal 16 Agustus 2022, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. H. Sukarno, M.M.
NIP : 19690205 199503 1 001
Pangkat / Gol. : Pembina Tk. I (IV/b)
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan
memberikan rekomendasi kepada :

N a m a : Sofiyah, S.Pd.I
N I P : 19771025 200701 2 025
Pangkat/Gol. Ruang : Penata (III/c)
Tempat/Tgl lahir : Pekalongan, 25 Oktober 1977
Alamat : Ds. Donowangun Kec. Talun Kab. Pekalongan
Jabatan : Guru Muda Dpk MIM Donowangun 02 Talun
untuk menjadi Kepala MI Muhammadiyah Donowangun Talun.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekalongan, 16 Agustus 2022
Kepala,



Drs. H. Sukarno, M.M.
NIP. 19690205 199503 1 001

Tembusan :

1. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kab. Pekalongan;
2. Ketua Pengurus MI Muhammadiyah Donowangun Talun.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>
Token : ge78OH



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN**

Jalan Krakatau Nomor 7 Kajen Kabupaten Pekalongan 51161;
Telepon (0285) 385420; Faksimili (0285) 385420;
Website : www.pekalongan.kemenag.go.id

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 7501 /Kk.11.26/1/KP.07.6/12/2021

Berdasarkan surat dari Ketua Pengurus MI Salafiyah Ngaliyan Tirto Kabupaten Pekalongan Nomor : MI.58/PP.00/64/XI/2021 Tanggal 05 November 2021 tentang Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah dan Surat Rekomendasi dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan Nomor : 8196/Kk.11.26/4/PP.00/12/2021 Tanggal 03 Desember 2021, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : H. Kasiman Mahmud Desky, M.Ag
NIP : 19710909 200003 1 002
Pangkat / Gol. : Pembina Tk. I (IV/b)
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

memberikan rekomendasi kepada :

Nama : Ella Maryana, M.Pd
NIP : -
Pangkat/Gol. Ruang : -
Tempat/Tgl lahir : Pekalongan, 15 September 1986
Alamat : Desa Ngaliyan Gg. 6 Kec. Tirto Kab. Pekalongan
Jabatan : Guru MI Salafiyah Ngaliyan Tirto

untuk menjadi Kepala MI Salafiyah Ngaliyan Tirto.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekalongan, 08 Desember 2021
Kepala



H. Kasiman Mahmud Desky
H. Kasiman Mahmud Desky, M.Ag
NIP. 19710909 200003 1 002

Tembusan :

1. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kab. Pekalongan;
2. Pengurus Madrasah Ibtidaiyah Salafiyah Ngaliyan Tirto.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN**

Jalan Krakatau Nomor 7 Kajen Kabupaten Pekalongan 51161;

Telepon (0285) 385420; Faksimili (0285) 385420;

Website : www.pekalongan.kemenag.go.id

SURAT REKOMENDASI

Nomor : 6589 /Kk.11.26/1/KP.07.6/09/2022

Berdasarkan surat dari Ketua Pengurus MI Salafiyah Samborejo 01 Tirto Nomor: KP.MIS.00/005/A/IX/2022 tanggal 01 September 2022 tentang Permohonan Rekomendasi Pengangkatan Kepala Madrasah dan Surat Rekomendasi dari Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan Nomor : 6580/Kk.11.26/4/PP.00/09/2022 tanggal 14 September 2022, yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. H. Sukarno, M.M.
NIP : 19690205 199503 1 001
Pangkat / Gol. : Pembina Tk. I (IV/b)
Jabatan : Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan

memberikan rekomendasi kepada :

N a m a : Munasifah, S.Pd.I
N I P : 19790110 200710 2 001
Pangkat/Gol. Ruang : Penata (III/c)
Tempat/Tgl lahir : Pekalongan, 10 Januari 1979
Alamat : Samborejo Rt. 06 Rw. 02 Kec. Tirto Kab. Pekalongan
Jabatan : Guru Muda pada MI Salafiyah Samborejo 01 Tirto

untuk menjadi Kepala MI Salafiyah Samborejo 01 Tirto.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekalongan, 15 September 2022
Kepala,



Drs. H. Sukarno, M.M
NIP. 19690205 199503 1 001

Tembusan :

1. Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kankemenag Kab. Pekalongan;
2. Ketua Pengurus MI Salafiyah Samborejo 01 Tirto Pekalongan.



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSR.E. Untuk memastikan keasliannya, silahkan scan QRCode dan pastikan diarahkan ke alamat <https://tte.kemenag.go.id> atau kunjungi halaman <https://tte.kemenag.go.id/>
Token : nv7GKx

13. Daftar MI di Kabupaten Pekalongan

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
1	111233260001	MI Walisongo Kranji 01	Kranji Gg. Masjid Rt.03 Rw.09	60713322
2	111233260002	MI Walisongo Kranji 02	Jl. Raya Kranji-Sidodadi	60713323
3	111233260003	MI Walisongo Paesan 01	Paesan Tengah No. 15 RT 003 / RW 007 Kedungwuni Barat	60713324
4	111233260004	MI Walisongo Salakbrojo	Jl. Utama Brajan No.28 Rt.05 Rw.02	60713325
5	111233260005	MI Walisongo Pajomblangan 01	Jln. Masjid Jami' Pajomblangan	60713326
6	111233260006	MI SALAFIYAH KRANDEGAN	JL. RAYA KRANDEGAN KEC. PANINGGARAN	60713343
7	111233260007	MI SALAFIYAH SAFI'IYAH PROTO 01	JL. DESA PROTO KEC. KEDUNGWUNI	60713327
8	111233260008	MI SALAFIYAH KEMASAN	JL. RAYA KEMASAN KEC. BOJONG	60713285
9	111233260009	MI SALAFIYAH PANINGGARAN	JALAN RAYA PANINGGARAN 330 KECAMATAN PANINGGARAN	60713344
10	111233260010	MI SALAFIYAH SIMBANG KULON 01	JL. KH. A. ADAM SIMBANG KULON GG. 4 KEL. SIMBANG KULON KEC. BUARAN	
11	111233260011	MI SALAFIYAH SIMBANG KULON 02	Jl. KH. Abdul Hadi No. 410 Simbang Kulon Gg. 2	
12	111233260012	MI WALISONGO KEBARAN	JL. DUKUH KEBARAN DS. TOSARAN KEC. KEDUNGWUNI	60713328
13	111233260013	MI MUHAMMADIYAH DONOWANGUN 01	Jl. Raya Donowangun Km. 01 Kecamatan Talun	60713352
14	111233260014	MI Walisongo Kwayangan	Kwayangan	60713329
15	111233260015	MI SALAFIYAH KARANGDADAP	Karangdadap rt 02 rw 01	60713312
16	111233260016	MI SALAFIYAH SAMBOREJO 01	JL. KH. DJAUHAR NO. 4 DESA SAMBOREJO KECAMATAN TIRTO	60713354

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
17	111233260017	MI SALAFIYAH SAMBOREJO 02	JL. KH. DJAUHARI NO. 3 DS. SAMBOREJO KEC. TIRTO	60713355
18	111233260018	MI SALAFIYAH KARANGANYAR 01	JL. KARANGANYAR GG. 10 KEC. TIRTO	60713356
19	111233260019	MI MUHAMMADIYAH KAUMAN	Jl. Pendidikan II RT 09/RW 05 Kauman	60713372
20	111233260020	MI SALAFIYAH KARANGJOMPO	JL. H. NAWAWI NO. 1 RT 004 RW 001 DESA KARANGJOMPO KEC. TIRTO KAB. PEKALONGAN	60713357
21	111233260021	MI YMI Wonopringgo 01	Kampus YMI Jl. Simpang tiga Sedayu	60713379
22	111233260022	MI MUHAMMADIYAH TUNJUNGSARI	JL. KAUMAN RT. 004 RW. 001 DS. TUNJUNGSARI KEC. SIWALAN	
23	111233260023	MI SALAFIYAH PEJARAKAN	JL. DUKUH PEJARAKAN DS. DOMIYANG KEC. PANINGGARAN	
24	111233260024	MI SALAFIYAH BLIGO	JL. RAYA PASAR RT 09 RW 03 KEL. BLIGO KEC. BUARAN	60713293
25	111233260025	MI SALAFIYAH REMBUN	JL. RAYA REMBUN KEC. SIWALAN	60713350
26	111233260026	MI MUHAMMADIYAH DELEGTUKANG	JL. DESA DELEGTUKANG GG. 2 KEC. WIRADESA	60713373
27	111233260027	MI SALAFIYAH KADIPATEN	Kadipaten	
28	111233260028	MI SALAFIYAH SIDOREJO	JL. Raya Sidorejo RT 006 RW 002	60713358
29	111233260029	MI Walisongo Kebonrowopucang	Kebonrowopucang	60713313
30	111233260030	MI Walisongo Bugangan	Jln. Singo Bongso No. 334	
31	111233260031	MI SALAFIYAH SAWANGAN	JL. DESA SAWANGAN KEC. PANINGGARAN	60713346
32	111233260032	MI ISLAMIYAH WIRODITAN	JL. RAYA WIRODITAN KEC. BOJONG	60713286
33	111233260033	MI SALAFIYAH PUCUNG	JL. MASJID AL MAHFUDZ DS. PUCUNG KEC. TIRTO	60713359

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
34	111233260034	MI Walisongo Logandeng	Dukuh Mintenan RT.003/001	60713314
35	111233260035	MI MUHAMMADIYAH KUTOSARI	Jl. KH. Ahmad Dasuki	60713303
36	111233260036	MI MUHAMMADIYAH PAKUMBULAN	JL. DUKUH KALIGAWA DS. PAKUMBULAN KEC. BUARAN	60713294
37	111233260037	MI ISLAMIYAH HARJOSARI	Jalan Wirontani No.2 Harjosari	60713304
38	111233260038	MI SALAFIYAH PACAR	JL. KH. ABDURRAHMAN NO. 01 DS. PACAR KEC. TIRTO	60713360
39	111233260039	MI SALAFIYAH PAKUMBULAN	JL. DESA PAKUMBULAN NO. 221A KEC. BUARAN	
40	111233260040	MI SALAFIYAH WONoyoso 01	Wonoyoso Gg 1 No. 35 Buaran Pekalongan	60713296
41	111233260041	MI ISLAMIYAH GALANG PENGAMPON	Dk. Galang Wolu Ds. Galang Pengampon	60713380
42	111233260042	MI SALAFIYAH PANDANARUM	JL. KEPUH 11 DS. PANDANARUM KEC. TIRTO	60713361
43	111233260043	MI MUHAMMADIYAH KEDUNGGARAN	Jl. Raya Kedungjuran RT 07 RW 04	60713351
44	111233260044	MI SALAFIYAH KETITANGKIDUL	JL. KY MAHBUB NO.03 RT.06/RW.02 DS. KETITANGKIDUL KEC. BOJONG	60713287
45	111233260045	MI SALAFIYAH TANJUNG	JL. TANJUNG GG. 2 DS. TANJUNG KEC. TIRTO	60713362
46	111233260046	MI SALAFIYAH WRINGINAGUNG	DK. GONDORIO DS. WRINGINAGUNG KEC. DORO	60713305
47	111233260047	MI SALAFIYAH SAFI'IYAH PROTO 02	JL. MASJID JAMI' DESA PROTO KEC. KEDUNGWUNI	60713331
48	111233260048	MI SALAFIYAH KAUMAN	JL. PENDIDIKAN RT 09 / RW 05 KAUMAN WIRADESA	60713375
49	111233260049	MI SYAFI'IYAH KALIKETING	JL. RAYA KALIKETING DS. KALIMOJOSARI KEC. DORO	60713306
50	111233260050	MI ISLAMIYAH KARANGSARI	JL. RAYA KARANGANYAR DS. KARANGSARI KEC. KARANGANYAR	60713318

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
51	111233260051	MI SALAFIYAH DADIREJO	JL. DADIREJO TIMUR GG. 6 DS. DADIREJO KEC. TIRTO	60713371
52	111233260052	MI SALAFIYAH LUMENENG	Dukuh Sumingkir Rt 002 Rw 004 Desa Lumeneng	60713347
53	111233260053	MI IZZUL ISLAM JETAKKIDUL	JL. RAYA JETAKKIDUL RT 003 / RW 001 KEC. WONOPRINGGO	60713381
54	111233260054	MI SALAFIYAH ASY-SYA'BAN KARANGSARI	JL. MASJID NO. 07 DS. KARANGSARI KEC. BOJONG	60713288
55	111233260055	MI SALAFIYAH SAPUGARUT	Jalan raya Sapugarut Gang 13	60713297
56	111233260056	MI ISLAMIYAH LEGOKGUNUNG	Jl. Desa Legokgunung	60713382
57	111233260057	MI SALAFIYAH NGALIAN	JL. DESA NGALIAN GG.6 KEC. TIRTO	60713364
58	111233260058	MI Walisongo Karangdowo 01	Jl. Jembatan Plengkung Karangdowo	60713332
59	111233260059	MI SALAFIYAH MENJANGAN	JL. Desa Menjangan RT/RW: 06/02, Kec. Bojong, Kab Pekalongan	60713289
60	111233260060	MI SALAFIYAH WARULOR	JL. Raya Warulor NO. 15	60713376
61	111233260061	MI SALAFIYAH SEMBUNGJAMBU	JL. SEROJA DS. SEMBUNGJAMBU KEC. BOJONG	60713290
62	111233260062	MI SALAFIYAH WINDUAJI	Jalan Winduaji	60726971
63	111233260063	MI ISLAMIYAH SIMBANG WETAN	SIMBANG WETAN GG. 7 KEC. BUARAN	60713298
64	111233260064	MI Walisongo Tangkil Tengah	Tangkil Tengah	60713333
65	111233260065	MI Gondang	Kampus Pendidikan Islam Gondang	60713383
66	111233260066	MI ISLAMIYAH GUTOMO	JL. DESA GUTOMO KEC. KARANGANYAR	60713319
67	111233260067	MI SALAFIYAH WONOYOSO 02	WONOYOSO GG. 1 NO. 35 RT 15 RW 05 KEC. BUARAN	60713299
68	111233260068	MI YMI Wonopringgo 02	Wonopringgo	

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
69	111233260069	MI YMI Wonopringgo 03	Rowokembu No. 127 Rt : 04 / Rw : 02 Wonopringgo	60713385
70	111233260070	MI MUHAMMADIYAH DONOWANGUN 02	Jl. Raya Dk. Donopukah	60713353
71	111233260071	MI ISLAMIYAH LOLONG	Dk. Sampel	60713320
72	111233260072	MI Walisongo Pekajangan	Pekajangan	60713334
73	111233260073	MI Walisongo Ambokembang 01	Ambokembang Gang 3 Rt 017 Rw 008	60713335
74	111233260074	MI BUSTANUL IMAN PEGANDON	JL. DESA PEGANDON KEC. KARANGDADAP	60713315
75	111233260075	MI Walisongo Paesan 02	Paesan Tengah	
76	111233260076	MI SALAFIYAH KARANGANYAR 02	JL. KARANGANYAR No.10/12 KEC. TIRTO	60713365
77	111233260077	MI SALAFIYAH KERTIJAYAN	KERTIJAYAN II No.03 RT.06 RW.02 KEC. BUARAN	60713300
78	111233260078	MI Walisongo Ambokembang 02	Ambokembang gang 17 kedungwuni pekalongan	60713337
79	111233260079	MI Walisongo Pajomblangan 02	Pajomblangan	60713338
80	111233260080	MI Walisongo Karangdowo 02	Gang Balai Desa Karangdowo	60713339
81	111233260081	MI SALAFIYAH SILIREJO	JL. MASJID DESA SILIREJO KEC. TIRTO	60713366
82	111233260082	MI NU Rowolaku	Rowolaku	60713309
83	111233260083	MI ISLAMIYAH PAWEDEN	JL. DESA PAWEDEN Gg 1 Rt 03 Rw 01 KEC. BUARAN	60713301
84	111233260084	MI SALAFIYAH WONOREJO	JL. DESA WONOREJO KEC. WONOPRINGGO	60713386
85	111233260085	MI SALAFIYAH JERUKSARI	DS. JERUKSARI NO. 386 GG. MASJID RT. 4/II KEC. TIRTO	60713367
86	111233260086	MI SALAFIYAH MANBA'UL HUDA	JL. MAYJEND. SUTOYO S GG. 10 KEL. GUMAWANG KEC. WIRADESA PEKALONGAN	60713377

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
87	111233260087	MI YMI Wonopringgo 04	Gg.Apollo RT 04 RW 02	60713387
88	111233260088	MI SALAFIYAH WULED	JL. DESA WULED KEC. TIRTO	60713368
89	111233260089	MI SALAFIYAH NU AL UTSMANI	JL. WINONG NO. 1	60713310
90	111233260090	MI YMI Wonopringgo 05	Dukuh Wijo RT 02/ RW.01 Getas	60713388
91	111233260091	MI HASBULLAH	Jl. Kempong Raya Pododadi	60713321
92	111233260092	MI SALAFIYAH CURUG	JL. MASJID AT-TAFAKUR DESA CURUG	60713369
93	111233260093	MI Walisongo Kebontengah	Perempatan Utara Kebontengah	
94	111233260094	MI SALAFIYAH TLOGOPAKIS	JL. DUKUH KAMBANGAN DS. TLOGOPAKIS KEC. PETUNGKRIYONO	60713348
95	111233260095	MI SALAFIYAH TEGALDOWO	KOMPLEK MASJID AL IKHLAS DS. TEGALDOWO KEC. TIRTO	60713370
96	111233260096	MI Walisongo Podo	Komplek Masjid Jami' Shodiq Podo Kedungwuni Kab. Pekalongan	60713341
97	111233260097	MI AL-ITTIHAD IYAH COPRAYAN	KOMPLEKS MASJID AL ITTIHAD COPRAYAN	60713302
98	111233260098	MI MA'ARIF NU KALILEMBU	Jln. Jetis 003/003 desa Kalilembu	60713316
99	111233260099	MI MA'ARIF NU SIDOMULYO	JL. Desa Sidomulyo RT. 02 RW. 01	60713342
100	111233260100	MI SALAFIYAH MA'ARIF NU LAMBUR	JL. DESA LAMBUR KEC. KANDANGSERANG	60713311
101	111233260101	MI SALAFIYAH MA'ARIF NU KEBONSARI	Jl. Buyutan Gg. Depan Masjid Baitul Muttaqin Kebonsari Kecamatan Karangdadap Kabupaten Pekalongan	60713317
102	111233260102	MI Minhajul Atqiya`	Desa Larikan Kecamatan Doro	60713307
103	111233260103	MI Futuhiyyah	Dukuh Silumbung Desa Doro	60713308

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
104	111233260104	MI Ma`arif NU An Nur	Desa Bebel Kecamatan Wonokerto	60713378
105	111233260105	MIS Al Hikmah Tangkil Kulon	Desa Tangkil Kulon Kedungwuni	60726970
106	111233260106	MISNU Nurul Huda Luragung	Desa Luragung Kecamatan Kandangserang Kab.Pekalongan	60726969
107	111233260107	MIS Asy Syafi'iyah Tegalontar	Desa Tegalontar Rt 01 Rw 08	69819567
108	111233260108	MI Ma`arif NU Kalijambe	Jl Raya Kalijambe No. 13	69819568
109	111233260109	MI RIFA'IYAH BOJONGMINGGIR	Jl Cempaka gang 07,Rt. 14/ Rw. 07 No. 814 Bojongminggir	69819569
110	111233260110	MIS NU Hasyim Asy'ari Mesoyi	Desa Mesoyi Kecamatan Talun Kabupaten Pekalongan	69883390
111	111233260111	MI Al Huda Babalan Kidul	Dukuh Ngerditan desa Babalan Kidul Kecamatan Bojong	69883389
112	111233260112	MI Rifa'iyah Kampil	Rt 12 Rw 03 Gang 7 Dukuh Sembung Desa Kampil	69894637
113	111233260113	MI Rifa'iyah Dadirejo	Jl.Gandu Kidul gang 14 Rt 14 Rw 07 Dadirejo	69894636
114	111233260114	MI Salafiyah Donowangun	DK.KEPROK DS.DONOWANGUN	69894635
115	111233260115	MI Ma'arif Ar-Rohmah	Jalan Raya Jrebengkembang Gg Masjid Ar-Rohmah	69927961
116	111233260116	MI Al Muttaqin	Dukuh Karang Desa Kutosari Kecamatan Doro	69927960
117	111233260117	MI Salafiyah Hidayatul Mubtadi'in	Banjaranyar 15/7 Werdi Kec.Wonokerto	69982986
118	111233260118	MI NU Kesesi	Jl.Raya Gg.Mushola Baitut Toat Dukuh Kauman RT.03 RW.06 Desa Kesesi Kec.Kesesi	69982987
119	111233260119	MI Sullam Taufiq	Jl.Mandurorejo Dukuh Karangtuang RT 03/01 Desa Tanjungsari Kec.Kajen	69982988
120	111233260120	MI ASSALAM PAGUMENGANMAS	Jalan Desa Pagumenganmas Kecamatan Karangdadap	69994058

NO	NSM	NAMA	ALAMAT	NPSN
121	111233260121	MI Nahdlatul Ulama Kedungkebo	Dukuh Kedungkebo RT 01 RW 05 Kecamatan Karangdadap	70008680
122	111233260122	MI NU TAKHASSUS KARANGJATI	Kompleks Masjid Al- Barokah Desa Karangjati Kecamatan Wiradesa Kabupaten Pekalongan	70033556
123	111233260123	MI NU SABILUN NAJAH PURWODADI	Dk. Bulaktunggak RT. 01 RW. 03 Desa Purwodadi Kecamatan Sragi	70033693