

DESKRIPSI TUGAS KELOMPOK KERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH  
(K3MA) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH  
ALIYAH DI KABUPATEN WONOGIRI TAHUN 2016



Tesis Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam  
Mendapatkan Gelar Magister

SARIYANTO  
NIM. 11.403.1.018

PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
SURAKARTA  
TAHUN 2016

DESKRIPSI TUGAS KELOMPOK KERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH  
(K3MA) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH  
ALIYAH DI KABUPATEN WONOGIRI TAHUN 2016

Sariyanto

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Mendeskripsikan peran Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016. (2) Mendeskripsikan hambatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016. (3) Mendeskripsikan solusi untuk mengatasi hambatan Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di K3MA Wonogiri bulan Januari-Februari 2016. Subjek penelitian: K3MA wonogiri. Informan: (1) anggota K3MA (2) Pengawas Madrasah dan (3) kasi Madrasah. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan metode interaktif meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Kesimpulan penelitian ini adalah (1) Peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di Kabupaten Wonogiri adalah sebagai berikut: (a) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah, bidang pendidikan, menyusun dan mengelola program Madrasah, supervisor. (b) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (c) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (d) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah. (2) Hambatan K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Dikabupaten Wonogiri antara lain; (a) Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA. (2) Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. (c) Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya. (d) Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.(5) Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang. (3) Solusi untuk mengatasi hambatan peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dengan; (a) menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang; membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal; (b) memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal; (c) membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; dan (d) mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah.

Kata Kunci : Peran, K3MA, peningkatan, Kinerja, Kepala Madrasah

**THE ROLE OF THE WORKING GROUP HEAD MADRASAH ALIYAH  
(K3MA) IMPROVEMENTS TO THE HEAD OF THE MADRASAH  
ALIYAH IN WONOGIRI REGENCY 2016**

**Sariyanto**

**ABSTRACT**

This research aims to know the: (1) the role of K3MA in the improvement of the performance of the head of the Madrasah Aliyah, (2) Barriers in the role of K3MA in the improvement of the performance of the head of the Madrasah Aliyah, (3) solution in overcoming obstacles.

This research uses qualitative research methods deskripsif. This research was conducted in January K3MA Wonogiri-February 2016. Subject of research: K3MA wonogiri. Informant: (1) a member of the K3MA (2) Trustees Madrasah and (3) the head of the madrasa. Using data collection techniques of observation, interview and documentation. Techniques of examination of the validity of the data using triangular sources. Data analysis techniques using interactive methods include data collection, data presentation, data reduction and withdrawal of the conclusion.

The results of this study: (1) the role of K3MA in improving the performance of the head of the madrasa with the preparation and the management of Madrasah program; Increased capability in the field of education; Increased ability to develop and manage program Madrasah; Capacity as supervisor; Apply new ideas in the development program of the Madrasah; Increased ability in drawing up sanctions and rewards program for teachers and tersusunnya SK Head Madrasa teacher award of merit; Improving the quality of HUMAN RESOURCES head of Madrassa teacher competence and madrasah; K3MA sysop responsible behavior and discipline in carrying out its functions; The behavior of the caretaker K3MA discipline and proactive in order to improve the quality and role K3MA. (2) Obstacles; Many of the members outside the agenda of the K3MA; Daily Executive Board still comes from one of the head of the MA in Wonogiri; K3MA management still needs to be improved the quality in an effort to optimize the construction of the intensification of the activities of the Working Group; K3MA activity programs still less in accordance with the needs of the development of the professional head of the madrasa; Supporting operational funding has not been adequate and less. (3) Solutions to overcome barriers to the role of K3MA in improving the performance of the head of the madrasa with; appoint a representative school to replace when unable to come; form a special team of administrators who can do work to the maximum; memanej K3MA intensively so that get optimal results; make the appropriate K3MA program activity with the development of the professional head of the madrasa; looking for donors and mandatory dues per month for each of the madrasa.

Key words: role, K3MA, improved, performance, the head of the Madrasa

دور فريق عمل مدير المدارس الدينية العالية في تحسين أداء مدير المدارس الدينية العالية

في منطقة وونوغيري السنة 2016

ساريانطا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما يلي: (1) دور فريق عمل مدير المدارس الدينية العالية في تحسين أداء مدير المدارس الدينية العالية، (2) الحواجز في تحسين أداء مدير المدارس الدينية العالية، (3) الحل في التغلب على العقبات.

استخدامات هذه الدراسة طرق البحث النوعي الصَّفِي. وقد أجريت هذه الدراسة في فريق عمل مدير المدارس الدينية العالية وونوغيري شهر يناير وفبراير 2016. موضوع البحث: فريق عمل مدير المدارس الدينية العالية. المخبر: (1) أعضاءها، (2) إشرافية المدارس الدينية، و (3) رئيس امور المدارس. تقنية جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلات والوثائق. و تقنية فحص صحة البيانات باستخدام مصادر التثليث. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب التفاعلية الحاوية على جمع البيانات، والحد من البيانات، وعرض البيانات والاستنتاج.

نتائج هذا البحث: (1) دور عمل مدير المدارس الدينية العالية في تحسين أداء مدير المدارس الدينية ببناء و إدارة برنامج المدارس الدينية؛ زيادة القدرة في مجال التعليم؛ زيادة القدرة على تصميم وإدارة برنامج المدارس الدينية؛ زيادة القدرة مشرفاً؛ تطبيق أفكار جديدة في تطوير برنامج المدارس الدينية؛ وزيادة القدرة على وضع برنامج للجوائز والعقوبات للمعلمين و صياغة الرسالة القاضية في منح المعلمين البارزين؛ وتحسين نوعية الموارد البشرية لمدرء المدارس و كفاءة معلمي المدارس الدينية؛ سلوك لجنة فريق عمل مدير المدارس الدينية العالية المسؤول والانضباط في تنفيذ مهمتهم؛ سلوك المجلس التأديبي والاستباقي لتحسين نوعية ودور فريق عمل مدير المدارس الدينية (2) العقبات: كثير أحداث الأعضاء خارج جدول أعمال فريق عمل مدير المدارس الدينية؛ لا يزال يأتي المجلس اليومي من احد مدير المدارس الدينية في وونوغيري؛ لا تزال بحاجة إلى تحسين محاولة تحسين تكثيف أنشطة تطوير الفريق العامل؛ لا تزال غير موافق لاحتياجات ناظر التطوير المهني لمدير المدارس الدينية؛ لم يكن الدنانير الدعم التشغيلي الكافي وأقل؛ (3) الحل لتغلب عقبات دور فريق عمل مدير المدارس الدينية: تعيين واكل المدرسة لاستبدال المدير حين يعجز الحضور؛ إنشاء المجلس المخصوص الذي يفعل العمل تماماً؛ تدبير فريق عمل مدير المدارس الدينية بشكل مكثف لأجل الحصول على أفضل النتائج؛ إنشاء برنامج الأنشطة موافقاً لناظر تطوير مدير المدارس الدينية المهني؛ و تبحث الجهات المانحة العادية والرسوم الإلزامية شهريا لكل المدارس الدينية.

كلمات البحث: دور، فريق عمل مدير المدارس الدينية العالية، تحسين الأداء، و مدير المدارس الدينية.

**LEMBAR PENGESAHAN**

**TESIS**

**DESKRIPSI TUGAS KELOMPOK KERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH  
(K3MA) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH  
ALIYAH DI KABUPATEN WONOGIRI TAHUN 2016**

Disusun Oleh :

**SARIYANTO**

**NIM. 11.403.1.018**

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Surakarta  
Pada hari Jum'at tanggal dua puluh enam bulan Februari tahun dua ribu enam belas  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Pendidikan Islam (MPd.I)

Sekretaris Sidang,



Dr. H. Baidi, M. Pd.  
NIP. 19640302 199603 1 001

Surakarta, 26 Februari 2016  
Ketua Sidang,




Dr. Moh. Bisri, M.Pd.  
NIP. 19620718 199303 1 003

Penguji Utama,



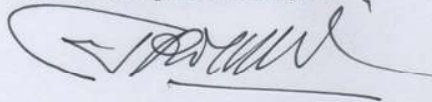
HM. Syakirin Al Ghozaly, M.A., Ph.D.  
NIP. 19530917 199303 1 001

Penguji I,



Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd., Ph.D.  
NIP 19600910 199203 1 003

Direktur Program Pascasarjana,



Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd., Ph.D.  
NIP 19600910 199203 1 003

## **PERSEMBAHAN**

Dengan rahmat dan barokah Allah SWT semoga tetap terlimpahkan kepada semua umat manusia. Aku persembahkan tesis karyaku ini untuk :

1. Istriku, Juwariyah yang selalu setia menemani dan membantu aku untuk meraih kelancaran dalam berbagai hal, serta anak-anakku Kholid Ammar Naufal dan Khafizhah Adhwashina Naufal yang kusayang.
2. Sahabat-sahabatku yang telah memberikan motivasi dalam berbagai hal.
3. Rekan-rekan Guru dan Karyawan K3MA.
4. Almamater tercinta Pasca Sarjana IAIN Surakarta.

## MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (HR. Bukhari dan Muslim).

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

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

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya 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, Februari 2016

Yang Menyatakan,



Sariyanto



## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik tepat pada waktu yang direncanakan. Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar magister Pendidikan Islam (M. Pd.I) pada IAIN Surakarta.

Dalam menyusun tesis ini, penulis banyak mendapatkan dorongan, bantuan dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Mudhofir, M.Ag., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta.
2. Bapak Prof. Drs. H. Rohmat, M.Pd.,Ph.D., selaku Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta, dan sekaligus selaku pembimbing I penulisan tesis ini, dengan memberikan wacana dan gagasan yang berhubungan dengan judul penulis yang dilakukan dengan sabar dan penuh kedisiplinan dan berkenan meluangkan waktu dan tenaga serta fikirannya dengan ikhlas sehingga sampai terselesainya penulisan tesis ini. Penulis berdoa semoga Allah memberikan imbalan yang lebih baik, ilmu yang penulis lakukan ada manfaatnya dunia sampai akhirat.
3. Bapak Dr. H. Baidi, M.Pd., selaku pembimbing II yang telah memberikan saran dan bimbingan serta pengarahan dengan sabar dan ikhlas dalam penyusunan tesis ini.
4. Ketua K3MA yang telah mengizinkan lembaga sekolahnya sebagai objek penelitian, dan merupakan informan kunci, serta sekaligus memberikan bimbingan dalam memberikan data, materi dan informasi yang kami perlukan.
5. Semua pihak yang membantu tersusunnya tesis ini, khususnya istri tersayang, beserta teman-teman mahasiswa program pascasarjana IAIN Surakarta yang telah memacu penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Semoga segala kebaikan, bantuan yang diberikan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa tesis ini belumlah sempurna, Kritik, saran, dan masukan sangat penulis harapkan dalam rangka perbaikan dan penyempurnaanya. Akhirnya penulis juga berharap, semoga hasil penelitian tesis ini dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak. Amin

Surakarta, Februari 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	v
PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO .....	vii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Peneliti.....	9
BAB II KAJIAN TEORI.....	11
A. Landasan Teori .....	11
B. Penelitian yang Relevan .....	41
Kerangka Berfikir .....	44

	Halaman
BAB III METODE PENELITIAN .....	46
A. Metode Penelitian .....	46
B. Latar Setting Penelitian .....	47
C. Subjek dan Informan Penelitian.....	48
D. Metode Pengumpulan Data .....	48
E. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	50
F. Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	56
A. Deskripsi Data.....	56
B. Penafsiran .....	73
C. Pembahasan .....	77
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....	82
A. Kesimpulan.....	82
B. Implikasi .....	84
C. Saran .....	84
DAFTAR PUSTAKA .....	85
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel. 4.1 Anggota K3MA Kabupaten Wonogiri .....	59
Tabel 4.2 Struktur Organisasi K3MA Kabupaten Wonogiri.....	60

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	45
Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisis Data.....	53

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Panduan Observasi

Lampiran 2 Panduan Wawancara

Lampiran 3 Panduan Dokumen

Lampiran 4 Hasil Observasi

Lampiran 5 Hasil Wawancara

Lampiran 6 Hasil Dokumentasi

Lampiran 7 Surat Keterangan Selesai Melaksanakan Penelitian

Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup

## **DISKRIPSI TUGAS KELOMPOK KERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH (K3MA) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEPALA MADRASAH ALIYAH DI KABUPATEN WONOGIRI TAHUN 2016**

**Sariyanto**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Peran K3MA dalam Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah, (2) Hambatan dalam Peningkatan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah, (3) Solusi dalam mengatasi hambatan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di K3MA Wonogiri bulan Januari-Februari 2016 . Subjek penelitian: K3MA wonogiri. Informan: (1) anggota K3MA (2) Pengawas Madrasah dan (3) kasi Madrasah. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data menggunakan metode interaktif meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitan ini: (1) Peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dengan penyusunan dan pengelolaan program Madrasah; Peningkatan kemampuan dalam bidang pendidikan; Peningkatan kemampuan dalam menyusun dan mengelola program Madrasah; Peningkatan kemampuan sebagai supervisor; Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah; Peningkatan kemampuan dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi; Meningkatkan kualitas SDM Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah; Perilaku pengurus K3MA bertanggung jawab dan disiplin dalam menjalankan fungsinya; Perilaku pengurus K3MA disiplin dan proaktif guna meningkatkan kualitas dan peran K3MA. (2) Hambatan: Banyak acara dari anggota di luar agenda K3MA; Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri; Manajemen K3MA masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja; Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang. (3) Solusi untuk mengatasi hambatan peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah: menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang; membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal; memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal; membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah.

Kata Kunci : Peran, K3MA, peningkatan Kinerja, Kepala Madrasah



دور فريق عمل رؤساء المدارس الدينية العالية في تحسين أداء رؤساء المدارس الدينية

العالية في منطقة وونوغيري السنة ٢٠١٦

ساريانطا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما يلي: (1) دور فريق عمل رؤساء المدارس الدينية العالية في تحسين أداء رؤساء المدارس الدينية العالية، (2) الحواجز في تحسين أداء رؤساء المدارس الدينية العالية، (3) الحل في التغلب على العقبات.

استخدامات هذه الدراسة طرق البحث النوعي الصفي. وقد أجريت هذه الدراسة في فريق عمل رؤساء المدارس الدينية العالية وونوغيري شهر يناير وفبراير ٢٠١٦. موضوع البحث: فريق عمل رؤساء المدارس الدينية العالية. المخبر: (1) أعضاءها، (2) إشرافية المدارس الدينية، و (3) رئيس امور المدارس. تقنية جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلات والوثائق. و تقنية فحص صحة البيانات باستخدام مصادر التثليث. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب التفاعلية الحاوية على جمع البيانات، والحد من البيانات، وعرض البيانات والاستنتاج.

نتائج هذا البحث: (1) دور عمل رؤساء المدارس الدينية العالية في تحسين أداء رؤساء المدارس الدينية بناء و إدارة برنامج المدارس الدينية؛ زيادة القدرة في مجال التعليم؛ زيادة القدرة على تصميم وإدارة برنامج المدارس الدينية؛ زيادة القدرة مشرفاً؛ تطبيق أفكار جديدة في تطوير برنامج المدارس الدينية؛ وزيادة القدرة على وضع برنامج للجوائز والعقوبات للمعلمين و صياغة الرسالة القاضية في منح المعلمين البارزين؛ وتحسين نوعية الموارد البشرية لمدراء المدارس و كفاءة معلمي المدارس الدينية؛ سلوك لجنة فريق عمل رؤساء المدارس الدينية العالية المسؤول والانضباط في تنفيذ مهمتهم؛ سلوك المجلس التأديبي والاستباقي لتحسين نوعية ودور فريق عمل رؤساء المدارس الدينية (2) العقبات: كثيراً أحداث الأعضاء خارج جدول أعمال فريق عمل رؤساء المدارس الدينية؛ لا يزال يأتي المجلس اليومي من احد رؤساء المدارس الدينية في وونوغيري؛ لا تزال بحاجة إلى تحسين محاولة تحسين تكثيف أنشطة تطوير الفريق العامل؛ لا تزال غير موافق لاحتياجات ناظر التطوير المهني لرؤساء المدارس الدينية؛ لم يكن الدنانير الدعم التشغيلي الكافي وأقل؛ (3) الحل لتغلب عقبات دور فريق عمل رؤساء المدارس الدينية: تعيين واكل المدرسة لاستبدال المدير حين يعجز الحضور؛ إنشاء المجلس المخصوص الذي يفعل العمل تماماً؛ تدبير فريق عمل رؤساء المدارس الدينية بشكل مكثف لأجل الحصول على أفضل النتائج؛ إنشاء برنامج الأنشطة موافقاً لناظر تطوير رؤساء المدارس الدينية المهني؛ و تبحث الجهات المانحة العادية والرسوم الإلزامية شهريا لكل المدارس الدينية.

كلمات البحث: دور، فريق عمل رؤساء المدارس الدينية العالية، تحسين الأداء، و رؤساء المدارس الدينية.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Secara internal madrasah memiliki perangkat guru, siswa, kurikulum, sarana dan prasarana. Sementara secara eksternal madrasah memiliki dan berhubungan dengan instansi lain baik secara vertikal maupun horisontal yang sama-sama ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian madrasah merupakan organisasi penyelenggara pendidikan yang langsung berhubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan (*stake holder*) sehingga madrasah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, maupun ancaman yang dihadapinya.

Era globalisasi menuntut pengelolaan pendidikan termasuk penyelenggaraan pendidikan madrasah. Pengelolaan madrasah dipimpin oleh kepala madrasah. Kepala madrasah melakukan manajemen tidak hanya terpaku kepada perannya sendiri, melainkan juga perlu berkomunikasi sesama kepala madrasah aliyah. Dengan demikian, peran yang dilakukan antara kepala madrasah satu dengan yang lainnya mempunyai tugas pokok dan fungsi. Salah satu tugas pokok melakukan pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini, diharapkan dapat untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Guna mencapai efisiensi dan efektifitas kerja maka perlu kinerja kepala madrasah yang optimal. Oleh sebab itu madrasah menuntut agar kepala

madrasah mampu menampilkan kinerja yang sungguh-sungguh agar dapat mencapai peningkatan kinerjanya. Kepala madrasah mempunyai tugas pokok diantaranya; sebagai pemimpin, pembina, supervisor, evaluator dan administrator. Sebagai peran administrator melakukan perbaikan untuk kemajuan madrasah. Kepala madrasah seyogyanya memimpin dan menjalankan peranannya agar segala kegiatan terkendali dan terarah dalam usaha inovasi madrasah, seperti mencoba ide-ide baru. Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan fungsinya (Ngalim Purwanto, 2002: 106).

Madrasah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala madrasah dalam berbagai aspek manajerialnya. Ini dimaksudkan, agar keunikan madrasah dapat lebih konkrit dipahami oleh peran kepala madrasah. Selanjutnya, peran kepala madrasah memiliki kepekaan kepada karakteristik madrasah. Madrasah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan keberhasilan madrasah merupakan peran dari kepala madrasah. Kepala madrasah yang berhasil memiliki ciri memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi kompleks dan unik. Dilain pihak, kepala madrasah berkemampuan untuk melaksanakan peran kepala madrasah sebagai personil yang diberi tanggung jawab.

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah khususnya dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang

tersedia akan terwujud apabila didukung peran kelompok kerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pelaku utama dalam memainkan peranan penting di madrasah. Kepala madrasah merupakan "*the key person*" dalam mencapai keberhasilan madrasah yang diberi tanggung jawab dalam mengelola dan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber dana untuk kepentingan keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah.

Nurkholis (2003: 118 ) mengatakan bahwa, kepala madrasah dalam hal ini termasuk Dewan Madrasah dituntut untuk menentukan dan memperjelas kebijakan sekolah, visi, dan misi sekolah dengan mengacu pada ketentuan nasional dan daerah. Disamping itu, kepala madrasah dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan dalam membangun kerja sama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di madrasah. Salah satu indikator kinerja kepala madrasah dinilai berdasarkan atas pelaksanaan tugas dan perannya (Mulyono, 2008: 234).

Dalam bentuk organisasi kepala madrasah mempunyai visi misi untuk mewujudkan kinerja yang baik. Kepala madrasah disebuah kabupaten satu instansi kementerian agama di suatu daerah mempunyai wadah untuk bertemu, berkumpul, dan mengorganisir segala sesuatu dalam mewujudkan visi misi tersebut. Wadah ini disebut Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA). K3MA dibentuk dibawah kementerian agama disuatu daerah untuk mewujudkan kinerja manajerial kepala madrasah. Organisasi itu diharapkan dapat berkontribusi kepada kepala madrasah.

Kepala madrasah memiliki kelompok kerja yang sering di sebut K3MA, sebagai suatu wadah organisasi yang beranggotakan kumpulan kepala madrasah di tingkat MA. K3MA memiliki peran yang penting dalam peningkatan madrasah. Peran tersebut, pada dasarnya memberikan layanan profesioanal untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kinerja kepala madrasah. Diantaranya pelaksanaan pembinaan layanan oleh kelompok kerja kepala madrasah sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi pelaksanaan administrasi kepala madrasah, tugas rutin guru-guru, ketertiban, disiplin, dan keberhasilan madrasah (Ngalim Purwanto, 2002: 110). Kegiatan pembinaan kepala madrasah seperti tersebut di atas, tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja kepala madrasah. Peningkatan kinerja kepala madrasah tidak terlepas dari peran serta kelompok kerja kepala madrasah (K3MA).

K3MA bertujuan sebagai suatu wadah yang dapat memecahkan permasalahan, mengkomunikasikan persoalan madrasah dari kepala madrasah satu dengan kepala madrasah lainnya. Dengan demikian, K3MA terbentuk jaringan antar kepala madrasah. Jaringan yang dilakukan oleh kelompok kerja kepala madrasah membentuk suatu komunikasi yang kondusif. Komunikasi itu, dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Administrasi yang dilakukan oleh kepala madrasah juga termasuk dalam hal supervisi dilakukan dalam rangka pembinaan, pengembangan, perlindungan, peningkatan mutu dan pelayanan kepada madrasah. Pelaksanaan supervisi dan administrasi pendidikan agama Islam kepada satuan pendidikan baik yang berada di sekolah umum ataupun madrasah (Depag RI, 2000: 4).

Mukhtar (2009: 73) mengungkapkan bahwa, berbagai tugas yang harus dilakukan kepala madrasah sebagai manajer melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, yang meliputi; membuat perencanaan, menyusun struktur organisasi madrasah, sebagai koordinator dalam organisasi madrasah, mengatur pegawai dalam organisasi madrasah. Kinerja kepala MA memberikan kontribusi yang paling besar terhadap produktivitas MA. Untuk meningkatkan produktivitas MA diperlukan kepemimpinan yang mempunyai kompetensi yang kuat dan produktif serta kinerja yang tinggi. Kinerja kepala MA terdiri dari: (1) edukator; (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor; (5) leader; (6) inovator; dan (7) motivator bagi guru (Permen Diknas No.13 tahun 2007 tentang Standar Kinerja Kepala sekolah).

Sekarang ini, kurangnya minat masyarakat pada sekolah berbasis Islam atau madrasah dimungkinkan adanya trend sekolah berbasis internasional. Penyetaraan sekolah umum dengan madrasah didasarkan pada UU Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional RI. Namun penyetaraan ini tidak serta merta merubah *image* masyarakat untuk memilih Madrasah Aliyah sebagai sekolah pilihan utama. Sebagian besar masyarakat masih memposisikan Madrasah Aliyah sebagai pilihan kedua, setelah tidak diterima di sekolah umum. Hal yang dikesampingkan oleh orang tua siswa pada saat ini mengenai akhlak anak, sehingga banyak siswa yang terjerumus pada hal-hal negatif dikarenakan kurangnya pendidikan akhlak dari sekolah maupun dari keluarga. Dengan demikian diharapkan madrasah dapat menjadikan siswa tidak hanya pandai dalam ilmu pengetahuan namun juga baik dalam urusan agama sebagai pedoman hidupnya kelak.

Keberhasilan kepala madrasah menunjukkan bahwa kepala madrasah yang menentukan keberhasilan suatu madrasah. Bahkan keberhasilan itu memberi kesan bahwa "keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah". Sehubungan dengan hal tersebut dalam organisasi K3MA selalu mementingkan peningkatan kinerja kepala madrasah agar madrasah mencapai keberhasilan.

Berdasarkan keterangan tersebut menunjukkan betapa penting peranan kepala madrasah dalam menggerakkan kehidupan madrasah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam peranan kepala madrasah yaitu (1) Kepala madrasah berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan madrasah. (2) Kepala madrasah harus memahami tugas dan fungsi mereka (para tenaga pendidik) demi keberhasilan madrasah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa (Wahjosumijo, 1999: 82). Seterusnya, kepala madrasah mengatur dan memanaj sesuatu yang ada di madrasah. Dengan demikian, yang harus bertanggung jawab atas mutu tidaknya sebuah madrasah dan gagalnya peserta didik kepala madrasah. Apabila madrasah menuai keberhasilan maka kinerja kepala madrasah telah terekspresi kompetensi dalam bidang garapan.

Tanda-tanda kemajuan kepala madrasah pada tujuan yang diraih seperti peserta didik merasa *enjoy* dan senang bila berada di madrasah. Proses pembelajarannya telah menjadikan peserta didik lebih manusiawi dan semakin menemukan diri mereka sendiri. Para guru mempunyai *sense of belonging* yang tinggi terhadap madrasah, sehingga Kualitas madrasah meningkat. Namun keberhasilan itu bukan semata keberhasilan kepala madrasah

melainkan juga keberhasilan semua orang yang terlibat dalam kegiatan manajemen madrasah. Sebagai satu kesatuan, para kepala madrasah mampu menunjukkan peningkatan kinerja melalui K3MA.

Peran K3MA dalam komunikasi kepala madrasah berorientasi kepada peningkatan kinerja kepala madrasah. Kenyataannya, peran K3MA belum sepenuhnya melakukan orientasi kepada peningkatan kinerja kepala madrasah. Gejala keterbatasan bagi kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri seperti jumlah siswa di madrasah aliyah masih sedikit di banding di sekolah umum seperti SMA dan SMK. Fakta seperti ini diungkapkan salah satu anggota K3MA Kabupaten Wonogiri Bapak Ihsan Azhari, S.Ag selaku Kepala MA Muhammadiyah Baturetno yang menyatakan masyarakat desa cenderung menyekolahkan anaknya ke sekolah-sekolah umum sehingga “jajah” murid untuk madrasah semakin terbatas. Hal ini diperparah lagi dengan semakin naiknya jumlah kursi yang ditawarkan oleh sekolah-sekolah umum di Kabupaten Wonogiri. Selain itu kinerja kepala MA di Kabupaten Wonogiri belum menunjukkan hasil yang memuaskan, prestasi akademik madrasah lebih rendah dari pada sekolah umum. Fakta ini ditunjukkan bahwa setiap event lomba akademik misalnya OSN MA di Kabupaten Wonogiri selalu kalah dengan sekolah umum.

Hal ini sesuai pendapat Sumardi (2012: 9) yang menyatakan bahwa pendidikan MA, masih berorientasi pada mensukseskan kurikulum semata. Pada kurikulum umum, pendidikan yang dilakukan MA belum mampu mengalahkan keunggulan SMA. Hal itu dapat terlihat pada olimpiade mata



pelajaran matematika, bahasa inggris, ekonomi dan sebagainya. Sedangkan di sisi pembentukan akhlak sebagai komponen penting dalam kehidupan beragama belum menampakkan hasil yang menonjol bila dibandingkan dengan sekolah umum. Demikian juga prestasi non akademik MA di Kabupaten Wonogiri kurang menonjol.

Berdasarkan uraian di atas, maka layak untuk dilakukan penelitian tentang **“Deskripsi Tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016?
2. Apa hambatan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016?
3. Apa solusi untuk mengatasi hambatan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016.
2. Mendeskripsikan hambatan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016.
3. Mendeskripsikan solusi untuk mengatasi hambatan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016.

### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kontribusi bagi sekolah, siswa dan pengembangan ilmu pengetahuan, sebagai berikut:

1. Bagi K3MA Kabupaten Wonogiri
  - a. Hasil penelitian dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas program kerja K3MA Kabupaten Wonogiri.
  - b. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai landasan dalam meningkatkan kinerja kepala MA di Kabupaten Wonogiri.
2. Bagi Peneliti
  - a. Sebagai wacana memperdalam pengetahuan pada bidang manajemen pemberdayaan kepala MA baik secara teoritis dan praktis.

- b. Menjadi pengalaman yang berharga sehingga menjadi bekal dan acuan dalam penulisan karya-karya selanjutnya.

3. Manfaat bagi IAIN Surakarta

- a. Pengembangan ilmu pendidikan Islam (teoritis dan praktis).
- b. Perluasan wacana dan tambahan rujukan penelitian (tesis-M.P.I).
- c. Sebagai literatur utama dalam mewujudkan dan meningkatkan mutu pendidikan secara universal.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Sebagai acuan perkembangan penelitian selanjutnya.
- b. Sebagai perbandingan yang perlu dikembangkan secara terus menerus.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Landasan Teori

##### 1. Peran Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA)

Kata “peran” memiliki arti pemain sandiwara atau tukang lawak pada permainan makyung (Anwar, 2001: 320). Adapun makna dari kata “peran” dapat dijelaskan lewat beberapa cara. *Pertama*, suatu penjelasan historis menyebutkan, konsep peran semula dipinjam dari keluarga drama atau teater yang hidup subur pada jaman Yunani kuno (Romawi). Dalam arti ini, peran menunjuk pada karakteristik yang disandang untuk dibawakan oleh seseorang aktor dalam sebuah pentas drama. *Kedua*, suatu penjelasan yang menunjuk pada konotasi ilmu sosial, yang mengartikan peran sebagai suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu karakteristik (posisi) dalam struktur sosial. *Ketiga*, suatu penjelasan yang lebih bersifat operasional, menyebutkan bahwa peran seorang aktor adalah suatu batasan yang dirancang oleh aktor lain, yang kebetulan sama-sama berada dalam satu “penampilan/unjuk peran (*role performance*).

Kepala madrasah mempunyai peranan yang penting dalam organisasi madrasah, ini berarti bahwa apa yang dikerjakannya akan sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan di madrasah, sehingga secara ideal kinerja kepala madrasah harus dapat menciptakan situasi organisasi pendidikan madrasah yang efektif. Kualitas kinerja

kepala madrasah akan sangat ditentukan oleh bagaimana seorang kepala melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mengelola pendidikan di madrasah sesuai dengan kemampuan dan motivasi kerjanya.

Kepala madrasah adalah penanggungjawab seluruh kegiatan proses pendidikan di madrasah, sehingga peranannya sangat dominan bagi terselenggaranya seluruh kegiatan di madrasah, segala permasalahan yang dihadapi oleh seluruh komponen yang terlibat di madrasah harus mampu dipecahkan dan diatasi oleh kepala madrasah, sehingga situasi menjadi kondusif bagi pengembangan seluruh potensi sumberdaya yang terkait. Dengan sumberdaya yang bervariasi, kepala madrasah dituntut untuk menyatukan menjadi suatu kekuatan yang terintegrasi dan terarah pada proses pencapaian bersama, dia harus mampu mengembangkan visi dan misi tidak hanya sekedar menyatakannya. Upaya menjadikan seluruh komponen di madrasah menjadi suatu paduan orkestra memerlukan pemahaman karakteristik dan potensi setiap individu serta pemahaman dan penguasaan tentang bagaimana membuat semua itu bersinergi sehingga dapat terwujud suatu lagu (pelaksanaan misi) yang sesuai dengan yang diharapkan. Semua itu menunjukkan bahwa peran kepala madrasah sangat penting dan sangat berat dalam mengelola madrasah guna mencapai tujuan pendidikan madrasah.

- a. Menurut Oteng Sutisna (2004: 12) kepala madrasah berperan sebagai pemimpin institusional dan eksekutif dalam empat dimensi perilaku administratif yaitu:

- 1) Pengembangan kebijakan pendidikan yang dasar bertalian dengan tujuan-tujuan umum pendidikan.
- 2) Pengembangan kebijaksanaan operasional yang diperlukan untuk melaksanakan kebijaksanaan pendidikan.
- 3) Pelaksanaan teknis manajerial kebijakan pendidikan. Penggunaan dengan cerdas proses administrasi pada semua tahap kegiatan.

Berdasarkan empat dimensi tersebut di atas nampak sekali bahwa tugas yang diemban oleh kepala madrasah cukup berat, oleh karena itu dalam melaksanakan tugasnya Kepala madrasah harus memiliki berbagai persyaratan tertentu agar Ia dapat menjalankan tugasnya dengan baik , menurut Yusak Burhanudin ( 2005: 14), peran dan fungsi kepala madrasah adalah sebagai *administrator* dan *supervisor*.

b. Wahjosumidjo (1999: 47) mengelompokan peran kepala madrasah ke dalam:

- 1) Kepala madrasah sebagai pejabat formal;
- 2) Kepala madrasah sebagai manajer;
- 3) Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin;
- 4) Kepala madrasah sebagai pendidik;
- 5) Kepala madrasah sebagai staff.

Dengan melihat uraian di atas nampak bahwa peran utama kepala madrasah dapat dikelompokan ke dalam dua peran utama yaitu sebagai administrator/manajer dan sebagai edukator (pendidik) dimana kepada

peran ini dapat dimasukan peran sebagai supervisor. Sebagai manajer atau administrator, kepala madrasah bertanggung jawab dan mempunyai tugas dalam pengelolaan seluruh sumberdaya yang ada di madrasah dalam penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan tahapan penting dalam manajemen kinerja, dengan tahapan ini dapat diperoleh informasi yang dapat dijadikan dasar bagi kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia, baik itu kebijakan penggajian, promosi, demosi dan sebagainya. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan guna menilai perilaku pegawai dalam pekerjaannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja merupakan langkah penting dalam melihat suatu kondisi organisasi serta orang-orang yang berada di dalamnya, sehingga dapat diperoleh informasi penting bagi pengembangan organisasi baik secara individual maupun kelembagaan. Menurut Ahmad S Ruky (2001: 54) penilaian prestasi kerja mempunyai tujuan:

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.

- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya.
- f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Sementara itu menurut Wayne F. Cascio (dalam Sahlan Asnawi, 2005: 34) penilaian kinerja bertujuan:

- a. sebagai dasar pemberian reward and *punishment*.
- b. sebagai kriteria dalam riset personal.
- c. sebagai prediktor.
- d. sebagai dasar untuk membantu merumuskan tujuan program training.
- e. sebagai feedback bagi karyawan itu sendiri.
- f. sebagai bahan kaji bagi organisasi dan pengembangannya.

Dengan demikian penilaian kinerja dalam setiap organisasi mutlak diperlukan, karena akan mendorong peningkatan kualitas organisasi serta unsur-unsur di dalam organisasi yang bersangkutan. Evaluasi atau penilaian kinerja dapat menjadi landasan penting bagi upaya meningkatkan produktivitas suatu organisasi serta dapat menjadi umpan balik atas kinerja untuk melihat hubungannya dengan tujuan dan sasaran.

Dalam mewujudkan kinerja yang baik diperlukan evaluasi, baik evaluasi proses ataupun evaluasi hasil akhir, dalam pencapaian tersebut diperlukan pedoman-pedoman yang merupakan dasar bagi penilaian agar



diperoleh tingkat obyektifitas yang baik. Dengan demikian untuk mengetahui kualitas kinerja seorang pegawai atau karyawan diperlukan suatu performance appraisal atau penilaian kinerja, dan hal ini dapat dilakukan bila ada standar kinerja sebagai dasar agar dapat diketahui perbandingan antara kinerja aktual dengan kinerja yang ideal (seharusnya). Standar kinerja dimaksudkan untuk menjaga agar penilaian kinerja yang dilakukan dapat bersifat objektif.

Lebih jauh agar obyektivitas dalam penilaian kinerja dapat tercipta, maka perlu dihindari beberapa kesukaran dalam pelaksanaannya yaitu:

- a. kekurangan standar.
- b. standar yang tidak relevan atau subyektif.
- c. standar yang tidak realistis.
- d. ukuran yang jelek atas kinerja.
- e. kesalahan menilai.
- f. umpan balik yang jelek terhadap karyawan.
- g. komunikasi yang negatif.
- h. kegagalan untuk menerapkan data evaluasi.

Apabila masalah-masalah seperti tersebut di atas dapat dihindari, maka pelaksanaan penilaian kinerja dapat dipertanggung jawabkan dalam segi keobyektifannya, serta tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja dapat tercapai secara optimal sehingga dapat diperoleh manfaat yang besar bagi peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi.

Fungsi kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya di sekolah sebagai manajerial, seorang kepala madrasah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Perumus tujuan kerja dan pembuat kebijaksanaan sekolah.
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mencakup:
  - 1) Pengatur pembagian tugas dan wewenang.
  - 2) Mengatur petugas pelaksanaan.
  - 3) Menyelenggarakan kegiatan.
- c. Supervisi kegiatan sekolah, meliputi:
  - 1) Mengawasi kelancaran kegiatan.
  - 2) Mengarahkan pelaksanaan kegiatan.
  - 3) Mengevaluasi (menilai) pelaksanaan kegiatan.
  - 4) Membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaa dan sebagainya (M. Daryanto, 1996: 92).

Sedangkan peran kepala madrasah dalam tingkatan sekolah, kepala madrasah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Kepala madrasah tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam program-program sekolah, kurikulum dan keputusan personel, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas keberhasilan siswa dan program. Menurut Nur Kholis dalam bukunya Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi, bahwa peran kepala madrasah memiliki banyak fungsi antara lain:

- a. Sebagai *evaluator*, seorang kepala madrasah harus melakukan langkah awal, yaitu melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa.
- b. Sebagai *manajer*, seorang kepala madrasah harus memerankan. Fungsi manajerial dengan melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, mengerakkan dan mengoordinasikan.
- c. Sebagai *administrator*, seorang kepala madrasah memiliki dua tugas utama. Pertama, sebagai pengendali struktur organisasi. Kedua melaksanakan administrasi substantif yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana, hubungan dengan masyarakat, dan administrasi umum.
- d. Sebagai *supervisor*, seorang kepala madrasah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan.
- e. Sebagai *leader*, seorang kepala madrasah harus mampu mengerakkan orang lain agar secara sadar dan sukarela melaksanakan kewajibannya secara baik sesuai dengan yang diharapkan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan.
- f. Sebagai *inovator*, seorang kepala madrasah melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya.

- g. Sebagai *motivator*, maka kepala madrasah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan (Nurkolis, 2003: 119-121).

Kepala madrasah profesional tidak saja dituntut untuk melaksanakan berbagai tugas disekolah, tetapi ia juga harus mampu menjalin hubungan atau kerja sama dengan masyarakat dalam rangka membina pribadi peserta didik secara optimal (Mulyasa, 2006: 187).

## **2. Urgensi Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah ( K3MA)**

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 90 Tahun 2013 tentang penyelenggaraan Pendidikan Madrasah Bagian Ketiga Pasal 47 tentang Kelompok Kerja Madrasah yang bunyinya:

- a. Kelompok Kerja Madrasah merupakan forum Kepala Madrasah yang ditetapkan oleh Kepala Kantor Kementerian Agama untuk RA, MI, MTS, atau MA/MAK yang bertujuan untuk pengembangan mutu madrasah di kabupaten/kota.
- b. Dalam hal diperlukan Kelompok Kerja Madrasah dapat dibentuk di tingkat provinsi oleh kepala kantor wilayah yang bertujuan untuk pengembangan mutu madrasah di provinsi.
- c. Dalam hal diperlukan kepala kantor kementerian agama dapat membentuk Kelompok Kerja Madrasah tingkat kecamatan atau kelompok kecamatan.
- d. Kelompok Kerja Madrasah mempunyai peran:

- 1) Meningkatkan profesionalitas kepala madrasah, dan
  - 2) Mengkoordinasi dan mensinergikan program peningkatan mutu madrasah.
- e. Ketentuan lebih lanjut mengenai Kelompok Kerja Madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), oleh Direktur Jenderal.

### **3. Pengertian Manajerial Kepala Madrasah**

Manajemen atau pengelolaan dapat berarti macam-macam tergantung kepada siapa yang membicarakannya. Istilah manajemen sendiri berasal dari “*manage*” yang padanan dalam bahasa Indonesia adalah kelola. Pengertian umum dari manajemen adalah proses mencapai hasil dengan mendayagunakan sumber daya yang tersedia secara produktif (Depdiknas, 2007: 126).

Manajemen adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi, infrastruktur, dan sumber daya yang lain yang ada di dalam kekuasaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Pawit M. Yusuf, 2012: 10).

Dalam konteks manajerial sekolah maka seorang kepala madrasah dituntut untuk dapat menjalankan kompetensi sebagai berikut:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai kebutuhan.

- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayaagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran anak didik.
- f. Mengelola guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai arah dan tujuan pendidikan nasional.
- k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.

- n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien (Arikunto, 2009: 4). Yang dimaksud dengan sumber-sumber daya pendidikan disini adalah ketenagaan, dana, sarana dan prasarana termasuk informasi. Dengan demikian maka kemampuan seorang manajer dalam menjalankan tugas manajerial adalah memadukan sumber daya tersebut. Dalam definisi ini tentu saja meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi manajemen (Sudibyo, 2008: 16). Bagaimana sumber daya direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dan dikendalikan dalam upaya mencapai tujuan organisasi inilah pertanyaan yang harus dijawab dalam tugas manajerial.

Sedangkan Ricard mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai upaya seseorang untuk mengarahkan, dan memberi kesempatan kepada

orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif, dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan. Dalam konteks ini selain ditekankan pada pencapaian fungsi-fungsi manajemen dan hasil yang dapat diukur dengan jelas, oleh karena itu tujuan harus dirumuskan dengan jelas dalam suatu ukuran yang dapat dihitung sehingga jelas perbandingannya antara perencanaan dengan hasil yang dicapai atas dasar perencanaan. Dengan kata lain manajemen membutuhkan suatu standar sebagai ukuran keberhasilan.

Manajer adalah seorang yang berusaha untuk mencapai maksud-maksud yang dapat dihitung, dan administrator sebagai orang yang berikhtiar untuk maksud-maksud yang tidak dapat dihitung tanpa mengindahkan akibat akhir dari pencapaiannya (Oteng Sutrisno, 1985: 15).

#### **4. Pengertian Kinerja**

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya (Patricia King, 1993: 19). Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tersebut merupakan pengekspresian seluruh potensi dan kemampuan yang dimiliki seseorang serta menuntut adanya kepemilikan yang penuh dan menyeluruh. Dengan demikian, munculnya kinerja seseorang merupakan akibat dari adanya suatu pekerjaan atau tugas yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan profesi dan *job deskcription* individu yang bersangkutan.



Bernadin dan Russel (dalam Solihin, 2007: 24) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam suatu periode. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performence* yang berarti :

- a. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan,
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar,
- c. Melaksanakan dan menyempurnakan tanggung jawab,
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang (Suyadi Prawirosentono, 1999: 236)

Kinerja bisa diartikan sebagai keberhasilan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan suatu keluaran berupa fungsi kerja atau aktifitas spesifik dalam waktu yang telah ditentukan. Di sini dituntut kedisiplinan dan kemampuan pemimpin dalam memecahkan suatu masalah sehingga hasil yang didapatkan akan maksimal. Pengukuran kinerja digunakan untuk menggambarkan atau mengevaluasi suatu deskripsi dan gambaran sistematik dari kinerja seseorang. Untuk mengetahui kinerja seseorang harus teliti dan objektif sehingga diperlukan manajemen kinerja. Sistem pengukuran kinerja digunakan dalam penilaian utama yang mungkin merefleksikan kekuatan dari pemegang kebijakan dalam organisasi dan merefleksikan keseimbangan dari bermacam-macam tujuan yang ditetapkan atasannya. Lebih jauh Prawirosentono menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berbagai kalangan ahli tentang pengertian kinerja dapat diambil kesimpulan yaitu keberhasilan dari sebuah rencana kerja atau tugas sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan melalui sistem yang sudah teratur.

## **5. Kinerja Kepala Madrasah**

Kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan kepala sekolah dalam kebiasaan berfikir dan bertindak secara konsisten yang memungkinkannya menjadi kompeten atau berkemampuan dalam mengambil keputusan tentang penyediaan, pemanfaatan dan peningkatan potensi sumberdaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Kompetensi kepala sekolah tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah (Wahyudi, 2009: 28). Kemampuan kepala madrasah merupakan kecakapan (*skills*) yang dimiliki oleh seorang kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan terhadap seluruh sumber daya yang ada di madrasahnyanya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan manajerial kepala madrasah ini erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah, baik sebagai administrator dan supervisor di madrasah yang dipimpinnya.

Tugas dan tanggung jawab kepala madrasah tersebut dapat mencakup implementasi kegiatan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, baik perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, maupun pengawasan terhadap seluruh bidang garapan lembaga madrasah yang bersangkutan. Bidang garapan lembaga pendidikan di madrasah meliputi bidang kesiswaan, personalia, keuangan, ketatalaksanaan, kurikulum, hubungan sekolah dan masyarakat, dan unit-unit penunjang lainnya yang ada di sekolah tersebut seperti unit kantin, poliklinik, asrama siswa, koperasi, dan lain-lain. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, kepala madrasah dituntut menguasai sejumlah kecakapan atau kemampuan manajerial. Kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pengelolaan di sekolah dapat mencakup kemampuan teknis, kemampuan hubungan manusia, dan kemampuan konseptual. Kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang Kepala Madrasah dalam mengelola institusinya secara keseluruhan, akan turut menentukan kinerja guru di madrasah yang bersangkutan.

## **6. Pengertian Kinerja Kepala Madrasah**

Kinerja kepala madrasah sebagai manajer memegang peranan penting dan kunci pokok sehingga dapat meningkatkan produktivitas kinerja dan produktifitas di tempat dimana ia bekerja, sebab produktif tidaknya pekerjaan dapat dilihat dari hasil kerjanya baik secara kualitatif

maupun kuantitatif. Kinerja kepala madrasah dalam tugasnya supaya dilaksanakan dengan baik, maka perlu diupayakannya melalui etos kerja, karena etos kerja merupakan etika kerja yang terdapat dalam diri untuk bertindak atau berbuat yang tertuju kepada suatu tujuan, yaitu pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan itu ialah mendidik anak agar berguna bagi dirinya sendiri serta berguna bagi masyarakat, bangsa dan negaranya (Abu Ahmadi, 2001: 100).

Pelaksanaan etos kerja merupakan upaya paling dasar dari produktivitas pembelajaran oleh karena itu agar etos kerja dilaksanakan dengan baik, maka perlu memiliki pengetahuan tentang etos kinerja. Kerja produktif memerlukan kinerja sesuai dengan isi kerja sehingga menimbulkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki cara kerja minimal mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Sebab kerja yang produktif memerlukan kinerja sesuai dengan isi kerja sehingga menimbulkan penemuan-penemuan baru untuk memperbaiki cara kerja minimal mempertahankan cara kerja yang sudah baik . Sebab kerja yang produktif memerlukan prasyarat sebagai faktor pendukung yaitu:

- a. Kemampuan kerja yang tinggi.
- b. Kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja.
- c. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan.
- d. Penghasilan para pegawai yang dapat memenuhi kebutuhan hidup.
- e. Jaminan sosial yang memadai.
- f. Kondisi kerja yang manusiawi.
- g. Hubungan kerja yang harmonis.

Melihat uraian di atas memberi gambaran bahwa salah satu usaha yang kongkrit untuk mendorong produktifitas adalah dengan membina dan mengembangkan etos kinerja yang baik. Disamping peningkatan pendidikan dan keterampilan guru agar mampu mengemban tugas dan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Etos kerja bermanfaat dan berguna jika dilaksanakan di tempat dimana guru itu bekerja, karena etos kinerja memberikan kontribusi, karena kinerja memberikan kontribusi sebagai berikut:

- a. Memberikan kepuasan, sebab telah melakukan hal terbaik dalam melaksanakan pekerjaan sebagai guru yang bertanggung jawab.
- b. Pelaksanaan etos kinerja secara kompak menjadikan iklim kerja yang sehat, suasana kerja yang tenang, tentram dan menyenangkan.
- c. Mendorong untuk bekerja secara tertib, tenang, teratur dan nyaman.
- d. Etos kinerja yang dilaksanakan secara merata akan menghilangkan kecemburuan sosial, tidak saling menyalahkan, dan saling mencurigai, karena masing-masing sudah mengetahui tugasnya.

## **7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Suwandi (2001: 22) antara lain (1) sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja); (2) pendidikan; (3) ketrampilan; (4) manajemen kepemimpinan; (5) tingkat penghasilan; (6) gaji dan kesehatan; (7) jaminan sosial; (8) iklim kerja; (9) sarana prasarana; (10) teknologi; dan (11) kesempatan berprestasi.

Menurut Scott A. Snell dan Kenneth N Wexley dalam A. Dale Timpe (2002: 49) menjelaskan bahwa kinerja adalah kulminasi tiga elemen yang saling berkaitan: ketrampilan, upaya, dan sifat keadaan-keadaan eksternal, yang penjelasannya sebagai berikut (1) ketrampilan adalah bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja; pengetahuan; kemampuan; kecakapan-kecakapan interpersonal serta kecakapan-kecakapan teknis, (2) Upaya dapat di gambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat ketrampilan berhubungan dengan apa yang “dapat dilakukan” sedangkan upaya berhubungan dengan apa yang “akan dilakukan” oleh seseorang, dan (3) Kondisi eksternal. Elemen penentu kinerja ketiga adalah sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas karyawan. Misalnya keadaan ekonomi social dan politik. Apabila kondisi ini terganggu tentu akan berpengaruh terhadap kinerja. Ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan sebagai penentu berhasil tidaknya kinerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang tergantung pada: (1) faktor individu yang bersangkutan yaitu menyangkut kemampuan, kecakapan, motivasi dan komitmen yang bersangkutan pada organisasi; (2) faktor kepemimpinan yaitu menyangkut dukungan dan bimbingan yang diberikan pada bawahan serta kualitas dukungan itu sendiri; (3) faktor tim atau kelompok yaitu menyangkut dukungan yang diberikan oleh tim (partner /teman kerja); (4) faktor sistem yaitu menyangkut sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh

organisasi; dan (5) faktor situasional yaitu menyangkut lingkungan dari dalam dan dari luar serta perubahan-perubahan yang terjadi.

Menurut Simamora (2006: 338) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja yaitu: (1) karakteristik situasi, (2) deskripsi pekerjaan, (3) spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja, (4) tujuan-tujuan penilaian kinerja dan (5) sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

## **8. Teori Kepuasan Kerja**

### **a. Teori Ketidaksesuaian (*Dicrepancy*).**

Menurut Locke dalam Wexley, kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang telah dianggap, dan apa yang telah didapatkan dengan apa yang diinginkan (Wexley & Gary, 2003: 130). Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual.

Porter dalam Wexley mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dan banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya “apa yang ada” (Wexley & Gary, 2003: 130). Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi apa yang seharusnya ada menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

b. Teori Keadilan

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seseorang pekerja, akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Komponen utama dari teori ini adalah input hasil, orang bandingan dan keadilan maupun ketidakadilan.

Menurut teori ini seseorang menilai fair hasilnya dengan membandingkan hasilnya. Rasio inputnya dengan hasil input dari seseorang atau sejumlah orang bandingan. Jika hasil input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja. Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap ada (Wexley & Gary, 2003: 131).

c. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini karakteristik pekerja dapat dikelompokkan menjadi dua teori, yang satu dinamakan “*dissatisfiers*” atau “*hygiene factor*” dan yang lainnya dinamakan “*satisfiers*” atau “*motivator*” (Wexley & gary, 2003: 136). *Satisfiers* (motivator) ialah faktor-faktor atau situasi yang dapat dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, terdiri dari: *achievement* (prestasi), *recoqnation* (pengakuan), *work it self* (bekerja sendiri), *responsibility* (tanggungjawab) dan *advancement* (kemajuan). Hadirnya faktor ini menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidak selalu mengakibatkan



ketidakpuasan. *Hygiene factor* meliputi gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jadi menurut teori ini, perbaikan faktor *hygiene* tidaklah mengakibatkan kepuasan, tetapi ketidakpuasan yang bisa mengakibatkan kepuasan adalah faktor motivasi (*satisfiers*) Wexley & Gary (dalam As'ad, 1995: 108).

### **9. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.**

Pendapat yang dikemukakan oleh Ghiselli & Brown dalam As'ad (1995: 112-113) mengemukakan 5 faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

- a. Kedudukan (posisi), umumnya manusia beranggapan bahwa, seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi, akan merasa puas dari pada mereka bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- b. Pangkat (golongan), pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

- c. Umur, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan dengan umur pegawai. Umur juga menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
- d. Jaminan finansial dan jaminan sosial.
- e. Mutu Pengawasan, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada pegawai tergantung pada pribadi masing-masing pegawai.

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) dalam As'ad (1995: 144) sebagai berikut:

- a. Faktor individual meliputi: umum, kesehatan, watak dan harapan
- b. Faktor sosial meliputi: hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan masyarakat.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi: upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Clay Pool (1978) (dalam As'ad 1995: 115) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah penghargaan, kenaikan jabatan, pujian. Sedangkan faktor-

faktor yang tidak dapat menyebabkan kepuasan adalah: kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (1995: 115) yaitu:

- a. Faktor Psikologik; Yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- b. Faktor Sosial; Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama pegawai dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor Fisik; Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya.
- d. Faktor Finansial; Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi; system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **10. Fungsi Kepuasan Kerja**

- a. Kepuasan kerja membuat karyawan betah tinggal dalam organisasi. Kepuasan kerja lebih penting dalam mempengaruhi mereka yang

berkinerja buruk untuk tinggal dari pada kinerjanya unggul karena penerimaan pengakuan, pujian dan ganjaran lain memberi mereka alasan untuk tinggal (Robbins, 2001: 153).

- b. Kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas. “Seseorang yang bekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif”. Riset paling kini memberikan dukungan yang diperbaharui untuk hubungan yang asli dari kepuasan kinerja. Bila data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, bukannya pada tingkat individual, kita temukan bahwa organisasi dengan pegawai lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan pegawai yang kurang terpuaskan (Robbins, 2001: 152). Demikian juga seperti apa yang dikemukakan oleh Steers (1984: 206) bahwa kepuasan kerja dapat dijadikan kriteria evaluasi efektifitas organisasi.
- c. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kemangkiran, tingkat absensi pegawai, semangat kerja dan keluhan-keluhan. Menurut Robbin (2001: 152) bahwa pekerja dengan skor kepuasan yang tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada dengan tingkat kepuasan lebih rendah. Menurut Handoko, pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, memiliki semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering

absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam serikat pegawai dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik (Handoko, 1993: 196).

#### **11. Nilai, Sikap dan Kepuasan Kerja**

Nilai adalah keyakinan yang meresap di dalam prakarsa individual. Suatu keyakinan yang tidak pernah dilanggar di dalam keluarga juga merupakan suatu nilai. Demikian pula keyakinan yang mendalam terhadap ilmu pengetahuan. Sehingga dikatakan pula bahwa nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau social dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan. Nilai mengandung unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan.

Nilai, penting untuk mempelajari perilaku keorganisasian karena nilai meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi kita. Individu-individu memasuki suatu organisasi dengan gagasan yang dikonsepskan sebelumnya mengenai apa yang seharusnya dan tidak seharusnya. Tentu saja gagasan-gagasan itu sendiri tidak bebas dari nilai. Sebaliknya gagasan ini mengandung penafsiran

benar dan salah. Lebih jauh, gagasan itu mengisyaratkan bahwa perilaku-perilaku atau hasil tertentu lebih disukai dari pada yang lain. Umumnya nilai ini mempengaruhi sikap dan perilaku.

Sumber sistem nilai kita sebagian besar ditentukan secara genetic. Sisanya disebabkan oleh faktor-faktor seperti budaya nasional, perintah orang tua, guru, teman dan pengaruh lingkungan yang serupa. Weert Hofstade yang dikutip Robbins menyatakan bahwa para manajer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi nilai budaya nasional. Nilai-nilai tersebut sebagai berikut (Veithzal Rivai, 2003: 246-247):

- a. Jarak kekuasaan (*power distance*). Sampai tingkat manakah orang-orang di sebuah Negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi itu didistribusikan secara tidak sama. Berkisar dari yang relative sama (jarak kekuasaan rendah) sampai ke yang tingkat tidak sama (jarak kekuasaan tinggi).
- b. Individualism lawan kolektivisme. Individualisme adalah sampai tingkat mana orang-orang di sebuah Negara lebih suka bertindak sebaagi individu dibanding anggota kelompok kolektivisme adalah ekuivalen dari individualism yang rendah.
- c. Kuantitas kehidupan lawan kualitas kehidupan. Kuantitas kehidupan adalah sampai tingkat mana nilai-nilai seperti ketegasan, perolehan uang dan barang material, serta persaingan itu gagal. Kualitas kehidupan adalah sampai tingkat mana orang menghargai hubungan dan memperlihatkan kepekaan dan keprihatinan untuk kesejahteraan orang lain.

- d. Penghindaran ketidakpastian. Sampai tingkat manakah orang dalam satu Negara lebih menyukai situasi terstruktur dan bukannya tidak terstruktur. Di Negara-negara yang skornya tinggi dalam menghindari ketidakpastian, orang mendapatkan suatu tingkat kecemasan yang meningkat yang memanasikan dirinya melalui sikap gugup, stress dan agresivitas yang lebih besar.
- e. Orientasi jangka panjang lawan jangka pendek, orang dalam kultur dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa sekarang, dan menekankan penghargaan akan tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

Sikap adalah suatu kesiapan untuk menanggapi, suatu kerangka yang utuh untuk menetapkan keyakinan atau pendapat yang khas serta sikap juga pernyataan evaluative, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Bila seseorang mengatakan “saya menyukai pekerjaan saya”, maka orang itu akan mengungkapkan sikapnya mengenai kerja.

Sumber sikap sama seperti nilai, yaitu diperoleh dari orang tua, guru dan anggota kelompok rekan sekerja. Manusia pada dasarnya dilahirkan dengan kecenderungan (predisposisi) genetik tertentu. Kemudian dalam tahun-tahun dini, mulai memodelkan sikap diri sendiri

menurut sikap orang yang dikagumi, hormati, atau mungkin bahkan yang ditakuti. Pada dasarnya tiap individu mengamati cara keluarga dan teman-teman berperilaku dan dapat membentuk sikap dan perilaku diri sendiri agar segaris dengan mereka. Orang juga meniru sikap dari individu-individu populer dan yang mereka kagumi serta hormati.

Seseorang dapat mempunyai ribuan sikap, tapi dalam hal ini terbatas pada yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam hal ini ada tiga sikap yang sangat mempengaruhi terhadap suatu pekerjaan yaitu:

- a. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.
- b. Keterlibatan kerja (*job involvement*) yang mengukur derajat sejauhmana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan sebagai penting untuk harga diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah.
- c. Komitmen pada organisasi. Itu didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan



tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Jadi, keterlibatan kerja yang tinggi berarti pemihakan seseorang pada pekerjaannya yang khusus, komitmen pada organisasi yang tinggi berarti pemihakan pada organisasi yang memperkerjakannya.

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan social individu di luar kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:

- a. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
- b. Segi sosial psikologi
  - 1) Kesempatan untuk maju
  - 2) Kesempatan mendapatkan penghargaan
  - 3) Berhubungan dengan masalah pengawasan
  - 4) Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasannya

Factor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah: (1) Kedudukan. (2) Masalah umur. (3) Pangkat dan jabatan. (4) Jaminan financial dan jaminan social. (5) Mutu pengawasan.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Untuk mengetahui sisi mana dari penelitian yang telah diungkap dan sisi lain yang belum terungkap, diperlukan suatu kajian terdahulu. Dengan begitu akan mudah menentukan fokus yang akan dikaji yang belum disentuh oleh peneliti-peneliti terdahulu. Ada beberapa hasil studi penelitian yang peneliti anggap mempunyai relevansi dengan penelitian ini antara lain:

1. Yowel Samber dalam penelitiannya yang berjudul Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta pada tahun 2012 merupakan salah satu penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Penelitian Yowel Samber menggunakan teknik analisis data evaluasi model kesenjangan untuk mengukur besarnya tingkat keefektifan manajerial kepala sekolah. Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Keefektifan manajerial variabel perencanaan dinilai sangat baik oleh 93,33% responden dan baik oleh 6,67% responden. (2) Keefektifan manajerial variabel komunikasi dinilai sangat baik oleh 33,3% responden, baik oleh 50,0% responden, dan cukup baik oleh 16,7% responden. (3) Keefektifan manajerial variabel motivasi dinilai sangat baik oleh 56,7% responden, baik oleh 33,3% responden, dan cukup baik oleh 10,0% responden. (4) keefektifan manajerial variabel pengorganisasian dinilai sangat baik oleh 96,7% responden dan baik oleh 3,3% responden. (5) Keefektifan manajerial variabel pengawasan dinilai sangat baik oleh 83,3% responden, baik oleh 10,0% responden, dan cukup baik oleh 6,7% responden.

2. Penelitian oleh Atep Yogaswara pada tahun 2010 dengan judul penelitian Kontribusi Manajerial dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Purwakarta. Penelitian ini menunjukkan pengaruh Manajerial seluruh kepala sekolah terhadap guru-guru yang ada di dalam sekolahnya masing-masing. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala sekolah terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (45,10%) dan sistem informasi kepegawaian terhadap kinerja mengajar guru pada kategori rendah (61,60%) dan kemampuan manajerial kepala sekolah dan sistem informasi kepegawaian secara bersama-sama terhadap kinerja mengajar guru pada kategori sedang (65,30%).
3. Athika Dwi Wiji Utami dalam penelitiannya yang berjudul Faktor-faktor Determinan Profesionalisme Guru SMK Bidang Keahlian Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Kota Yogyakarta pada tahun 2012 merupakan salah satu penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Penelitian Anik Dwi Wiji Utami menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), yang dimaksudkan untuk menganalisis pola hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel yang menjadi pengaruh (*exogenous variable*), dan variabel yang dipengaruhi (*endogenous variable*). Variabel yang menjadi pengaruh (*exogenous variable*) adalah kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen. Variabel yang dipengaruhi (*endogenous variable*) adalah profesionalisme guru. Hasil penelitian

Athika ini menunjukkan bahwa secara parsial, kecerdasan emosional guru secara signifikan berpengaruh langsung terhadap profesionalisme guru produktif SMK Bidang Keahlian Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di kota Yogyakarta, dengan kontribusi sebesar 0,701. Besarnya kontribusi kecerdasan emosional menyebabkan variabel tersebut menjadi faktor determinan dari profesionalisme guru. Selanjutnya, tidak ada pengaruh langsung kepuasan kerja guru terhadap profesionalisme guru produktif SMK Bidang Keahlian Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di kota Yogyakarta. Komitmen guru secara signifikan berpengaruh langsung terhadap profesionalisme guru produktif SMK Bidang Teknologi dan Komunikasi (TIK) di kota Yogyakarta, dengan kontribusi sebesar 0,224. Semenara itu, secara simultan kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan komitmen guru secara signifikan berpengaruh terhadap profesionalisme guru produktif SMK Bidang Teknolgi dan Komunikas (TIK) di kota Yogyakarta, dengan kontribusi sebesar 57 %. Dari hasil pengujian disimpulkan bahwa peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan meningkatkan kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen guru secara bersama-sama.

Perbedaan pada penelitian ini lebih menjelaskan peningkatan kinerja kepala madrasah sebelum adanya organisasi Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3MA) Aliyah dan kinerja kepala madrasah setelah adanya organisasi Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3MA) Aliyah kabupaten Wonogiri tahun 2016.

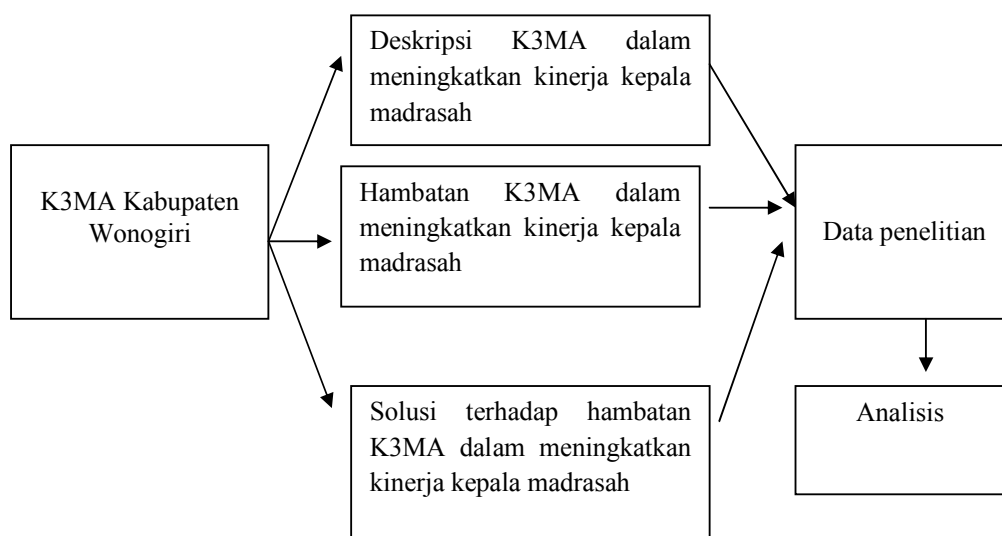
### C. Kerangka Berfikir

Guna mencapai efisiensi dan efektifitas kerja maka perlu kinerja kepala madrasah yang optimal. Oleh sebab itu madrasah menuntut agar kepala madrasah mampu menampilkan kinerja yang sungguh-sungguh agar dapat mencapai peningkatan kinerjanya. Kepala madrasah mempunyai tugas pokok diantaranya; sebagai pemimpin, pembina, supervisor, evaluator dan administrator. Sebagai peran administrator melakukan perbaikan untuk kemajuan madrasah. Kepala madrasah seyogyanya memimpin dan menjalankan peranannya agar segala kegiatan terkendali dan terarah dalam usaha inovasi madrasah, seperti mencoba ide-ide baru. Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan fungsinya

Kepala madrasah memiliki kelompok kerja yang sering di sebut K3MA, sebagai suatu wadah organisasi yang beranggotakan kumpulan kepala madrasah di tingkat MA. K3MA memiliki peran yang penting dalam peningkatan madrasah. K3MA bertujuan sebagai suatu wadah yang dapat memecahkan permasalahan, mengkomunikasikan persoalan madrasah dari kepala madrasah satu dengan kepala madrasah lainnya. Dengan demikian, K3MA terbentuk jaringan antar kepala madrasah. Jaringan yang dilakukan oleh kelompok kerja kepala madrasah membentuk suatu komunikasi yang kondusif. Komunikasi itu, dapat meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. Administrasi yang dilakukan oleh kepala madrasah juga termasuk dalam hal

supervisi dilakukan dalam rangka pembinaan, pengembangan, perlindungan, peningkatan mutu dan pelayanan kepada madrasah. Pelaksanaan supervisi dan administrasi pendidikan agama Islam kepada satuan pendidikan baik yang berada di sekolah umum ataupun madrasah (Depag RI, 2000: 4).

Kenyataanya, peran K3MA belum sepenuhnya melakukan orientasi kepada peningkatan kinerja kepala madrasah. Salah satu fenomena yang dialami oleh kepala madrasah aliyah di wonogiri terkesan terbatas kinerjanya dalam memimpin madrasah. Gejala keterbatasan bagi kepala madrasah aliyah di Kabupaten Wonogiri seperti; madrasah aliyah di Kabupaten Wonogiri yang mutunya masih rendah, jumlah siswa di madrasah aliyah masih sedikit di banding di sekolah Diknas, minat masyarakat dalam menyekolahkan anak ke madrasah menurun, prestasi akademik madrasah lebih rendah dari pada sekolah umum, dan prestasi non akademik kurang menonjol. Berikut ini adalah bagan kerangka berpikir penelitian.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Metode Penelitian**

Metode penelitian hakekatnya memberikan pedoman tentang cara-cara seseorang mempelajari, menganalisis dan memahami lingkungan yang dihadapinya. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan deskriptif kualitatif yaitu penelitian yang mengedepankan penelitian data dengan berlandaskan pada pengungkapan apa-apa yang diungkapkan oleh responden dari data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambaran dan bukan angka-angka. Dengan kata lain metode kualitatif sebagai metode penelitian yang menghasilkan kata-kata teoritis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati (Maleong, 2005: 11). Penelitian deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan suatu keadaan atau fenomena-fenomena apa adanya (Sutama, 2012: 38). Sedangkan metode deskriptif kualitatif diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang nampak atau sebagaimana adanya (Nawawi, 2005: 73).

Berdasarkan definisi di atas yang dimaksud penelitian deskriptif kualitatif adalah penelitian untuk membahas gambaran yang lebih jelas mengenai situasi-situasi sosial atau kejadian sosial dengan menganalisa dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat dengan mudah dipahami dan disampaikan tanpa melakukan perhitungan statistik.

## **B. Latar Setting Penelitian**

### 1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan sumber diperolehnya data yang dibutuhkan untuk masalah yang akan diteliti. Tempat penelitian ini dilaksanakan di Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) Kabupaten Wonogiri. Fokus penelitian mengenai peningkatan kinerja kepala Madrasah melalui Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) Kabupaten Wonogiri.

### 2. Waktu Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan kurang lebih 4 bulan terhitung dari bulan November 2015 sampai dengan Februari 2016, secara garis besar dibagi menjadi tiga tahap antara lain:

#### a. Tahap persiapan

Tahap ini dimulai dari pengajuan judul, pembuatan proposal, permohonan izin.

#### b. Tahap Penelitian

Tahap ini meliputi semua kegiatan yang berlangsung di lapangan. Menggambarkan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan penyajian data.

#### c. Tahap Penyelesaian

Tahap ini meliputi analisis data yang ada dan yang telah terkumpul dan penyusunan laporan hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan yang di harapkan.



### **C. Subjek dan Informan Penelitian**

#### 1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah pengurus Kelompok Kerja kepala Madrasah Aliyah (K3MA) Kabupaten Wonogiri aturetno Kabupaten Wonogiri. Adapun Madrasah Aliyah yang ada di Kabupten Wonogiri ada 5 Madrasah yaitu MA Negeri Wonogiri, MA Al-Barokah Purwantoro, MA Muhammadiyah Baturetno, MA Gani Tirta Asri Tirtomoyo dan MA Sunan Gunung Jati.

#### 2. Informan Penelitian

Menurut Sukmadinata (2010: 284) informan adalah orang-orang yang menjadi sumber data. Informan dalam penelitian ini adalah (1) anggota K3MA (2) Pengawas Madrasah dan (3) kasi Madrasah. Mereka akan diteliti secara langsung dan akan dimintai informasi tentang peran Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di Kabupaten Wonogiri.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data penting artinya dalam suatu penelitian, sebab data menjadi dasar dan alat untuk mencapai tujuan penelitian. Untuk memperoleh data yang diperlukan, peneliti menggunakan tiga macam metode pengumpulan data yaitu:

#### 1. Observasi/Pengamatan

Bungin (2006: 115) menyatakan bahwa salah satu dari bentuk observasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu

observasi partisipasi (*participant observation*) digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan dimana observer atau peneliti benar-benar terlibat dalam keseharian responden. Observasi ini dilakukan kepada kelompok kerja kepala madrasah (K3MA) untuk melakukan peningkatan kinerja kepala madrasah.

## 2. Wawancara/Interview mendalam

Peneliti menggunakan wawancara tidak berstruktur (terbuka). Pada wawancara ini, peneliti memberikan kebebasan diri dan mendorongnya untuk berbicara secara luas dan mendalam. Pada wawancara dengan format terbuka, subjek penelitian lebih kuat pengaruhnya dalam menentukan isi wawancara (Danim, 2002: 132). Peneliti hanya mengajukan sejumlah pertanyaan atau pertanyaan-pertanyaan yang mengundang jawaban atau komentar subjek secara bebas. Pedoman wawancara pun hanya berupa pertanyaan-pertanyaan singkat, dan membukan kemungkinan peneliti menerima jawaban panjang. Wawancara ini peneliti ajukan kepada informan penelitian untuk mendapatkan data tentang peningkatan kinerja kepala madrasah di Kabupaten Wonogiri.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi yang digunakan oleh peneliti yaitu berupa buku-buku administrasi guru dan buku catatan pembinaan dari Kepala madrasah dan pengawas. Adapun data-data yang diperlukan oleh peneliti adalah data yang di jadikan bukti dalam peningkatan kinerja kepala madrasah melalui K3MA seperti dokumen foto kegiatan kepala madrasah di Kabupaten Wonogiri dan lain sebagainya.

### **E. Pemeriksaan Keabsahan Data**

Teknik keabsahan data adalah suatu teknik yang digunakan untuk membuktikan apakah penelitian tersebut benar- benar ilmiah, sekaligus juga untuk meningkatkan derajat kepercayaan data yang diperoleh peneliti. Dalam penelitian ini peneliti dalam mencari validitas atau keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data dan perpanjangan keikutsertaan. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau perbandingan terhadap data itu (Maleong, 2005: 330).

Teknik triangulasi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi dengan sumber, yaitu, membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Maleong (2005: 331) menjelaskan, hal ini dapat dicapai dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan dengan apa yang dikatakan informan yang satu dengan informan yang lain.
3. Membandingkan keadaan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat orang lain.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumentasi yang berkait.

Adapun triangulasi data yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dengan kepala madrasah.
2. Membandingkan apa yang dikatakan kepala madrasah yang satu dengan yang lain.
3. Membandingkan keadaan perspektif seorang kepala madrasah dengan berbagai pendapat kepala madrasah yang lain.
4. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumentasi yang ada kaitannya dengan judul penelitian ini.

Perpanjangan keikutsertaan maksudnya untuk memperoleh data pada penelitian ini, selalu ada proses keikutsertaan dalam kegiatan yang diteliti. Keikutsertaan dalam penelitian sangat menentukan keakuratan pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, namun membutuhkan waktu yang lama, sehingga dalam melakukan penelitian ini memang selalu mengikuti proses/ kegiatan tersebut. Dalam hal ini peneliti dalam melakukan pengamatan sering mengikuti kegiatan atau program dari kelompok kerja kepala madrasah guna mendapatkan data ataupun informasi yang maksimal.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Analisa data mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam suatu penelitian. Dengan menganalisa data, data yang diperoleh akan memiliki makna yang penting serta berguna dalam penyelesaian permasalahan yang ada dalam penelitian. Uraian data ini berupa kalimat-kalimat, bukan angka-

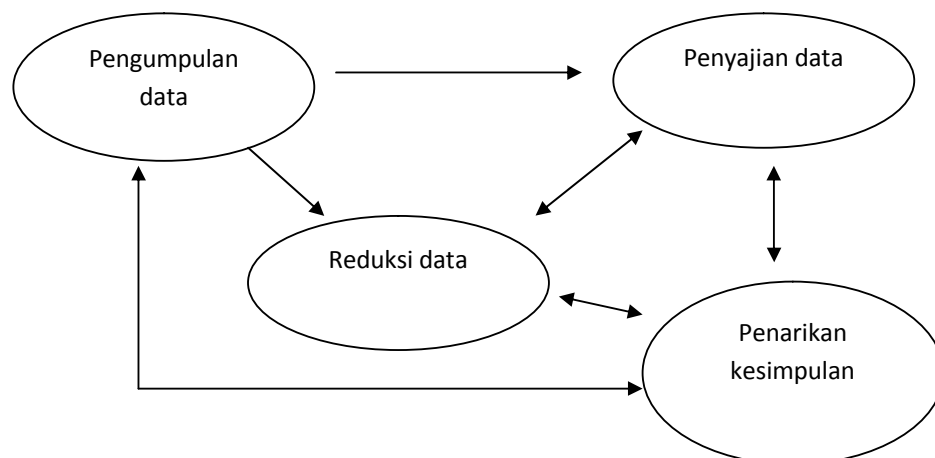
angka atau table-tabel. Untuk itu, data yang diperoleh harus diorganisir dalam struktur yang mudah dipahami dan diuraikan.

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, dan satuan uraian dasar (Maleong, 2005: 103). Dalam pelaksanaannya, analisis data kualitatif bertujuan pada proses penggalian makna, penggambaran, penjelasan dan penempatan data pada konteksnya masing-masing (Arikunto, 2008: 126). Pelaksanaan analisis data dilakukan pada saat pelaku riset masih di lapangan dan setelah data terkumpul. Hal ini terkait dengan kepentingan memperbaiki data dan atau mengubah, baik asumsi teoritik yang digunakan maupun pertanyaan yang menjadi focus riset (Ali, 2011: 248).

Penelitian kualitatif berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci (Pedoman Tesis dan Disertasi UNY, 2004:19). Pada penelitian ini analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data dan dilanjutkan setelah kembali dari lapangan. Hasil analisis sementara akan selalu dikonfirmasi dengan data baru yang diperoleh dari sumber-sumber lain yang memiliki tingkat kepercayaan lebih akurat baik diperoleh melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi. Disisi lain pemanfaatan teori yang relevan dipakai sebagai pisau analisis data kualitatif akan menghasilkan analisis deskriptif yang berbobot dan memiliki makna mendalam.

Data-data yang sudah terkumpul dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, kemudian dianalisis berdasarkan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Ada empat komponen yang dilakukan dengan model ini, yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1994: 23).

Dalam pandangan model ini tiga jenis kegiatan analisis (reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan) beserta kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus interaktif artinya ketiga langkah analisa ini tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang dimulai dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Proses analisis dilakukan secara terus menerus dalam proses pengumpulan data selama penelitian berlangsung. Proses analisis ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Komponen-Komponen Analisis Data  
(Model interaktif Miles dan Huberman, 1994: 12)

Berdasarkan gambar tersebut di atas, untuk lebih jelasnya uraiannya adalah sebagai berikut :

1. Reduksi data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, perhatian dan penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data juga merupakan bagian dari analisa data yang mempertegas, memperpendek, dan memilih data yang dipakai dan membuang yang tidak penting kemudian mengatur data sedemikian rupa sehingga memberikan gambaran tentang hasil pengamatan.

2. Penyajian data

Penyajian data diartikan sebagai sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat suatu penyajian data, pada penelitian akan diketahui apa yang terjadi dan memungkinkan untuk mengerjakan sesuatu pada analisis ataupun tindakan lain berdasarkan pengertian tersebut.

3. Penarikan kesimpulan

Dalam penarikan kesimpulan yaitu dengan cara data yang terkumpul dicari hubungan persamaan dan hal-hal yang sering timbul, kemudian disimpulkan. Kesimpulan sementara yang sudah didapat lalu diferivikasi, difokuskan untuk lebih memperoleh kesimpulan yang lebih valid.

Kesimpulan dari gambar diatas dapat dijelaskan, bahwa proses pengumpulan data yang dilakukan perlu display/sajian data. Display akan sangat membantu baik bagi peneliti sendiri maupun bagi orang lain, display merupakan media penjas objek yang diteliti. Selain itu, proses reduksi data ditujukan untuk menyaring, memilih dan memilah data yang diperlukan, menyusunnya ke dalam suatu urutan rasional dan logis, serta mengkaitkannya dengan aspek-aspek terkait. Hasilnya adalah berupa kesimpulan tentang objek yang diteliti.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

1. Gambaran Umum K3MA Kabupaten Wonogiri Tahun 2016
  - a. Sejarah K3MA Kabupaten Wonogiri

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan oleh kepala satuan pendidikan yaitu Kepala Madrasah harus sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan yang dirumuskan dalam Standar Pengelolaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan berbeda-beda dikarenakan kompetensi kepala madrasah yang harus dimiliki masing-masing tidaklah sama. Maka dari itu, perlu adanya satu wadah untuk menyamakan persepsi dalam rangka meningkatkan kinerja Kepala Madrasah melalui Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3MA).

Berlandaskan peraturan tersebut para kepala MA di Kabupaten Wonogiri pada tahun 2007 secara bersama-sama membentuk forum yang dinamakan Kelompok Kerja Kepala Madrasah (K3MA). Pada awal berdiri K3MA Kabupaten Wonogiri memilih MA Negeri Wonogiri sebagai sekretariat. Sekaligus kepala MA Negeri Wonogiri terpilih sebagai ketua. Karena MA Negeri Wonogiri terpilih sebagai sekretariat maka dari pengurus harian diambil dari madrasah tersebut yaitu Bapak Suratno, S.Pd dan Ibu Dra. Istiqomah (Dokumentasi).

Pada tahun 2012 K3MA Kabupaten Wonogiri sudah memiliki jadwal rutin untuk melakukan pertemuan. K3MA Kabupaten Wonogiri merupakan wadah untuk memecahkan masalah masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah meliputi aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi. Terkait hal tersebut Kepala Madrasah perlu dimotivasi secara terus menerus untuk senantiasa meningkatkan keprofesionalnnya. oleh karena itu K3MA yang merupakan kelompok kerja Kepala Madrasah Aliyah dipandang sangat strategis untuk mewujudkan hal tersebut (Dokumentasi).

b. Perkembangan K3MA Kabupaten Wonogiri

Pada perkembangan selanjutnya pada tahun 2013 K3MA Kabupaten Wonogiri semakin intensif untuk melakukan komunikasi dan koordinasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan pada jenjang MA. Para kepala MA di Kabupaten Wonogiri menyadari bahwa persiapan pada era global yang ditandai dengan perkembangnya iptek semakin hari semakin kompetitif. Hal ini menjadi dasar penguatan fungsi K3MA Kabupaten Wonogiri. Sehingga pada tahun 2014 merupakan era kebangkitan K3MA Kabupaten Wonogiri guna menghadapi paradigma era global dalam bidang pendidikan (wawancara, Sabtu 23 Januari 2016).

Mulai tahun 2014 K3MA Kabupaten Wonogiri menitikberatkan pada pengembangan kemampuan tugas kepala

madrasah. Tugas Kepala madrasah tidak sekedar sebagai leader, sebagai seorang profesionalisme banyak peran lain yang harus dilakukan, yaitu sebagai *educator, motivator, admistrator, supervisor, innovator, manager*, dan memiliki jiwa kewirausahaan. Kompetensi kepala madrasah perlu dimiliki oleh kepala MA. Sebagaimana Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri kepala madrasah dalam menjalankan peran tersebut masih perlu dan seharusnya ditumbuhkembangkan (wawancara, Sabtu 23 Januari 2016).

Perkembangan selanjutnya perhatian pemerintah terhadap K3MA Kabupaten Wonogiri semakin baik. Hal ini dibuktikan diantaranya melalui pemberdayaan Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam Program Bermutu (*Better Education Through Reformed Management and Universal Teacher Upgrading*). Kegiatan pemberdayaan inilah memberi peluang kepala madrasah untuk dapat memberikan sumbangan, pemikiran dan langkah kinerja baik secara teoritis maupun praktik yang memadai sehingga menjadi figur yang senantiasa mengembangkan kompetensi profesinya dan pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan mutu pendidikan (wawancara, Sabtu 23 Januari 2016)..

Pada tahun 2016 K3MA Kabupaten Wonogiri masih sangat dibutuhkan keberadaanya sebagai wadah yang diakui pemerintah, kerjasama antar kepala madrasah akan sinergis, dinamis dan

harmonis. Sesama kepala madrasah akan mudah konsultasi untuk meningkatkan layanan yang prima kepada *stakeholders* dalam penyelenggaraan pendidikan. Mengatasi masalah intern sekolah, meningkatkan kinerja guru, mengatasi kebutuhan mengajar guru dan pemerataan tenaga guru.

c. Anggota K3MA Kabupaten Wonogiri

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa madrasah yang tergabung dalam K3MA di Kabupaten Wonogiri ada 5 madrasah yaitu Madrasah Aliyah yang ada di Kabupten Wonogiri ada 5 Madrasah yaitu MA Negeri Wonogiri, MA Al-Barokah Purwantoro, MA Muhammadiyah Baturetno, MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo dan MA Sunan Gunung Jati. Adapun anggota K3MA di Kabupaten Wonogiri sebagai berikut:

Tabel. 4.1

Anggota K3MA Kabupaten Wonogiri

No	Nama	Jabatan Pada Madrasah Asal
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Kepala MAN Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Kepala MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Kepala MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Kepala MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Kepala MA Sunan Gunung Jati
6.	Suratno, S.Pd	Waka Kurikulum MAN Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Bendahara MAN Wonogiri

d. Struktur Organisasi K3MA Kabupaten Wonogiri

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat 7 personel kepengurusan K3MA di Kabupaten Wonogiri yang berasal dari 5 madrasah yaitu Madrasah Aliyah yang ada di Kabupaten Wonogiri ada 5 Madrasah yaitu MA Negeri Wonogiri, MA Al-Barokah Purwantoro, MA Muhammadiyah Baturetno, MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo dan MA Sunan Gunung Jati. Adapun struktur K3MA di Kabupaten Wonogiri sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Struktur Organisasi K3MA Kabupaten Wonogiri

No	Nama	Jabatan	Madrasah Asal
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Ketua	MA Negeri Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Bendahara	MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Anggota	MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Anggota	MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Anggota	MA Sunan Gunung Jati
6.	Suratno, S.Pd	Anggota	MA Negeri Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Anggota	MA Negeri Wonogiri

e. Visi, Misi, Tujuan K3MA Kabupaten Wonogiri

Setelah penulis mengadakan observasi dan melakukan cek dokumen pada hari Sabtu 6 Februari 2016 diketahui Visi, Misi dan Tujuan K3MA Kabupaten Wonogiri adalah sebagai berikut:

1) Visi

“Mewujudkan Kepala Madrasah Aliyah yang Profesional, memiliki kemampuan (*ability*) dalam bentuk pengetahuan

(*knowledge*), sikap (*attitude*) dan keterampilan (*skill*) sesuai tugas yang diembannya, sehingga mampu mengembangkan madrasah yang dipimpinnya”.

2) Misi

- a) Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas - tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya.
- b) Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.
- c) Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja.
- d) Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru.
- e) Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA.
- f) Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.

3) Tujuan

- a) Pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan.

- b) Memberdayakan K3MA sebagai organisasi profesi yang bertujuan meningkatkan profesionalisme.
- c) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam melakukan analisis terhadap peluang, kekuatan, tantangan dan kelemahan di madrasah; dan
- d) Meningkatkan dan *update* kemampuan yang telah dimiliki oleh personal Kepala Madrasah.
- e) Membangun kerja sama dalam masyarakat sebagai mitra Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

f. Fasilitas K3MA Kabupaten Wonogiri

Kelompok Kerja Kepala Madrasah suatu wadah sekelompok kepala madrasah dalam suatu wilayah tertentu. K3MA suatu organisasi non formal. K3MA Kabupaten Wonogiri memiliki perlengkapan yang menunjang dalam pencapaian tujuan. Adapun fasilitas yang dimiliki dalam bentuk sarana prasarana K3MA adalah sebagai berikut:

- 1) 1 Buah almari arsip
- 2) 1 buah laptop
- 3) 1 buah LCD proyektor

g. Program K3MA Kabupaten Wonogiri

Berdasarkan hasil penelitian diketahui program kerja K3MA Kabupaten Wonogiri memiliki program kegiatan sebagai berikut:

- 1) Merencanakan dan melaksanakan reformasi madrasah dan class reform dalam konteks MPMBM.
- 2) Membahas pelaksanaan review madrasah dengan menggunakan instrumen akreditasi madrasah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan.
- 3) Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen madrasah dan melakukan evaluasi.
- 4) Identifikasi implikasi pelaksanaan KTSP terhadap manajemen madrasah.
- 5) Pengembangan manajemen madrasah dengan konteks MPMBM, madrasah Pengembangan kultur mads yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat.
- 6) Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan.
- 7) Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru termasuk peningkatan kualifikasi guru, baik melalui diklat maupun pendidikan jalur program strata.
- 8) Maksimalisasi pemanfaatan sumber belajar yang ada.
- 9) Pengembangan program inovasi dan kreativitas siswa serta program pemberantasan narkoba di sekolah.



- 10) Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu madrasah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah.
  - 11) Menyelenggarakan action research melalui mini studi pada level madrasah.
  - 12) Mengembangkan model pelayanan pendidikan bermutu bekerja sama dengan masyarakat, dll.
  - 13) Mengembangkan pembelajaran melalui internet (website).
  - 14) Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya (dokumentasi dan observasi, Sabtu, 06 Februari 2016).
2. Deskripsi Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri dilakukan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah selaku manajer madrasah. Selanjutnya, dapat mempengaruhi pada kinerja kepala madrasah baik secara langsung maupun tidak langsung. Peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dimunculkan melalui wawancara tentang peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah. Adapun secara rinci K3MA dalam melakukan perannya sebagai berikut:

“K3MA merupakan wadah untuk memecahkan masalah masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah meliputi aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi” (wawancara, Sabtu 23 Januari 2016).

“Peran K3MA adalah sebagai berikut (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah” (wawancara, Sabtu 23 Januari 2016)

Untuk membantu kepala madrasah meningkatkan kinerjanya banyak yang dapat dilakukan antara lain dengan memberdayakan Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA). Adapun kegiatan K3MA yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan kepala madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan kepala madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia kepala madrasah dan kompetensi guru madrasah.

Berdasarkan hasil observasi terhadap perilaku anggota K3MA Kabupaten Wonogiri diperoleh data sebagai berikut.

“Perilaku pengurus K3MA bertanggung jawab dan disiplin dalam menjalankan fungsinya. Perilaku pengurus K3MA disiplin dan proaktif guna meningkatkan kualitas dan peran K3MA” (observasi, Sabtu 9 Januari 2016).

Dalam rangka meningkatkan kinerja kepala madrasah K3MA Kabupaten Wonogiri membuat program kerja. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pengurus K3MA Kabupaten Wonogiri yaitu Bapak Ihsan Azhari, S.Ag sebagai berikut:

“Program kerja K3MA yang meningkatkan kinerja kepala Madrasah adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah” (wawancara, Sabtu, 23 Januari 2016).

K3MA Kabupaten Wonogiri dalam menyusun program kerja melibatkan berbagai pihak. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pengurus K3MA Kabupaten Wonogiri yaitu Bapak Ihsan Azhari, S.Ag sebagai berikut:

“Dalam menyusun program K3MA melibatkan pihak-pihak lain di luar K3MA yaitu melibatkan unsure di dikdasmen dan juga kemenag, karena banyak program yang kami susun karena banyak kegiatan yang harus melibatkan pihak-pihak di luar K3MA (wawancara, 23 Januari 2016).

K3MA Kabupaten Wonogiri dalam melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah melalui kegiatan-kegiatan inovatif. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pengurus K3MA Kabupaten Wonogiri sebagai berikut.

“Kegiatan inovatif dan kegiatan yang meningkatkan kompetensi kepala MA adalah dengan cara secara bersama-sama merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (wawancara, 23 Januari 2016).

Target utama dan pertama K3MA Kabupaten Wonogiri dalam melaksanakan program kerja untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah adalah pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pengurus K3MA Kabupaten Wonogiri sebagai berikut.

“Target utama K3MA adalah pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan, karena forum ini kami anggap sebagai keluarga sehingga merupakan wadah berkeluh kesah antar anggota. Hambatan di sekolah kami akan kami sampaikan kemudian rekan-rekan dari anggota yang lain akan memberikan masukan berdasarkan pengalaman masing-masing di sekolahnya. Dengan demikian permasalahan satu sekolah menjadi permasalahan bersama dan harus di pecahkan bersama. Hasilnya setiap solusi yang muncul merupakan solusi terbaik karena muncul dari berbagai ide” (wawancara, 23 Januari 2016).

Untuk mencapai target pertama dan utama K3MA Kabupaten Wonogiri dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah ada 6 langkah yang ditempuh. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pengurus K3MA Kabupaten Wonogiri sebagai berikut.

“Langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kami dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya. (2) Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. (3) Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja. (4) Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru. (5) Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA. (6) Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu” (wawancara, 23 Januari 2016).

Tidak hanya berperan dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah peran K3MA kabupaten Wonogiri juga dalam kaitannya dengan peningkatan mutu sekolah. Berdasarkan hasil wawancara diketahui langkah yang dilakukan K3MA Kabupaten Wonogiri tersebut antara lain:

“Langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA dalam kaitannya dengan peningkatan mutu sekolah adalah melakukan kerja sama antar kepala madrasah untuk meningkatkan layanan yang prima kepada stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan. Mengatasi masalah intern sekolah, meningkatkan kinerja guru, mengatasi kebutuhan mengajar guru dan pemerataan tenaga guru” (wawancara, 23 Januari 2016).

Lebih lanjut berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa langkah lain yang dilakukan K3MA Kabupaten Wonogiri dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah sebagai berikut:

“Langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kami dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas-tugas

manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya. (2) Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. (4) Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja. (5) Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru. (6) Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA. (7) Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu” (wawancara, 23 Januari 2016).

Berdasarkan hasil analisis dokumen K3MA Kabupaten Wonogiri juga memiliki program yang berkontribusi terhadap kepala madrasah antara lain:

- a. Merencanakan dan melaksanakan *school reform* dan *class reform* dalam konteks MPMBS.
- b. Membahas pelaksanaan *school review* dengan menggunakan instrumen akreditasi sekolah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan.
- c. Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen sekolah dan melakukan evaluasi.
- d. Identifikasi implikasi pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada masing-masing sekolah.
- e. Pengembangan manajemen sekolah dengan konteks MPMBS, Pengembangan kultur sekolah yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat.
- f. Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan.

- g. Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme Kepala Sekolah dan guru .
- h. Pengembangan program inovasi dan kreativitas Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah.
- i. Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu sekolah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah.
- j. Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya.

Hasil dari peran K3MA memberikan stimulus pada peningkatan kinerja kepala madrasah, karena dengan adanya K3MA kepala MA akan berkumpul melaporkan keberhasilan dan kelemahan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan salah satu pengurus K3MA Kabupaten Wonogiri sebagai berikut.

“K3MA akan secara langsung memberikan stimulus kinerja kepada kami, kenapa karena dengan adanya K3MA kami para kepala MA akan berkumpul melaporkan keberhasilan, kelemahan, hambatan disekolah masing-masih. Kita ambil contoh kalau ada kepala MA dari madrasah lain melaporkan keberhasilan maka akan menjadi stimulus bagi kepala MA lain untuk mengikuti jejaknya. Paling tidak menjadi inspirasi dalam bertindak. Demikian juga ketika ada kepala Madrasah yang melaporkan kegagalan maka akan menjadi pengalaman bagi kepala madrasah lain dalam mengambil kebijakan di madrsahnya. Demikian juga dengan situasi kerja bagi masing-masing madrasah dapat di sharingkan disini“ (Wawancara, 23 Januari 2016).

3. Deskripsi Hambatan Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Dalam mendapatkan tujuan yang akan dicapai sering mengalami berbagai tantangan dan hambatan dalam melakukannya. Seperti yang dialami oleh K3MA Kabupaten Wonogiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu K3MA Kabupaten Wonogiri diketahui bahwa hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

Hambatan yang dialami K3MA Kabupaten Wonogiri adalah (1) Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.(2) Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahnyanya juga banyak kegiatan. (3) Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja. (4) Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.(5) Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang (Wawancara, 23 Januari 2016).

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa hambatan yang dialami K3MA Kabupaten Wonogiri adalah sebagai berikut:

- a. Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.
- b. Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja



- pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahny juga banyak kegiatan.
- c. Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja.
  - d. Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.
  - e. Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang.
4. Deskripsi Solusi dalam Mengatasi Hambatan K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Permasalahan yang menjadi hambatan dalam suatu kegiatan merupakan suatu keniscayaan. Agar tantangan dapat terlewati dan dapat diselesaikan dengan baik maka perlu adanya alternatif-alternatif jalan keluar. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu anggota K3MA Kabupaten Wonogiri diketahui bahwa hambatan tersebut adalah sebagai berikut:

“Adapun solusi untuk mengatasi hambatan peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah dengan; menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang; membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal; memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal; membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah” (Wawancara, 23 Januari 2016).

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa solusi yang dilakukan dalam menghadapi hambatan yang dialami K3MA Kabupaten Wonogiri adalah sebagai berikut:

- a. menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang; membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal;
- b. memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal;
- c. membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah;
- d. mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah.

## **B. Penafsiran**

1. Deskripsi Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Kepala madrasah merupakan orang yang berada paling depan dalam memimpin madrasah dan yang memiliki tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam mengelola madrasah. Kepala madrasah adalah seseorang yang memimpin madrasah, artinya memimpin dalam segala hal yang berkaitan dengan kegiatan madrasah. Khususnya untuk memajukan dan mengembangkan mutu pembelajaran di madrasah. Oleh karena itu kepala madrasah harus perlu memiliki wadah dalam memimpin dan mengelola semua komponen yang ada di madrasah.

Hal itulah yang dilakukan oleh kepala madrasah aliyah di Wonogiri, mereka berusaha meningkatkan kinerja kepala madrasahnyanya. Ada pun usaha-usaha yang ia lakukan adalah penyusunan dan pengelolaan program Madrasah; Peningkatan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan; Peningkatan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah; Peningkatan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor; Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah; Peningkatan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi; Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah; Perilaku pengurus K3MA bertanggung jawab dan disiplin dalam menjalankan fungsinya; Perilaku pengurus K3MA disiplin dan proaktif guna meningkatkan kualitas dan peran K3MA.

Berdasarkan dari kenyataan di atas, perlu disadari bahwa peranan K3MA untuk meningkatkan kinerja kepala madrasah perlu dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ada, agar hasilnya sesuai dengan tujuan dari program itu sendiri. Untuk keperluan ini perlu adanya upaya yang serius dari berbagai unsur pendidikan tentang pemahaman pentingnya administrasi dan supervisi dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan K3MA, kepemimpinan kepala madrasah tidak lepas dari kinerja kepala madrasah. Untuk mencapai itu maka perlu peranan K3MA. Agar dapat mencapai peran tersebut maka dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya.
- b. Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.
- c. Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja.
- d. Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru.
- e. Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA.
- f. Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.

2. Deskripsi Hambatan Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Ada beberapa hambatan dalam pelaksanaan kegiatan K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri. Adapun hambatan itu diantaranya adalah:

- a. Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.
- b. Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahny juga banyak kegiatan.
- c. Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja.
- d. Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.
- e. Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang.

3. Deskripsi Solusi Terhadap Hambatan Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Untuk mengatasi hambatan di atas, maka langkah yang dilakukan K3MA dalam peningkatan kinerja kepala madrasah antara lain: dengan menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang;

membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal; memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal; membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah.

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan deskripsi dan penafsiran data tentang peran K3MA dalam peningkatan kinerja kepala madrasah di Wonogiri, peneliti selanjutnya melakukan pembahasan. Adapun pembahasan tersebut adalah:

#### **1. Deskripsi Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016**

Setelah peneliti melakukan rangkaian kegiatan tentang deskripsi K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di Wonogiri, diketahui bahwa langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kami dilakukan dengan cara sebagai berikut: (1) Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas-tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya. (2) Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan. (3) Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja. (4) Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru. (5) Memperluas

wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA. (6) Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.

Hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas sesuai dengan hasil penelitian Yowel Sember dalam penelitiannya yang berjudul Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Yogyakarta pada tahun 2012. Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Keefektifan manajerial variabel perencanaan dinilai sangat baik oleh 93,33% responden dan baik oleh 6,67% responden. (2) Keefektifan manajerial variabel komunikasi dinilai sangat baik oleh 33,3% responden, baik oleh 50,0% responden, dan cukup baik oleh 16,7% responden. (3) Keefektifan manajerial variabel motivasi dinilai sangat baik oleh 56,7% responden, baik oleh 33,3% responden, dan cukup baik oleh 10,0% responden. (4) Keefektifan manajerial variabel pengorganisasian dinilai sangat baik oleh 96,7% responden dan baik oleh 3,3% responden. (5) Keefektifan manajerial variabel pengawasan dinilai sangat baik oleh 83,3% responden, baik oleh 10,0% responden, dan cukup baik oleh 6,7% responden.

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif madrasah khususnya dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya

yang tersedia akan terwujud apabila didukung peran kelompok kerja kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pelaku utama dalam memainkan peranan penting di madrasah. Kepala madrasah merupakan "*the key person*" dalam mencapai keberhasilan madrasah yang diberi tanggung jawab dalam mengelola dan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber dana untuk kepentingan keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah.

Kepala madrasah memiliki kelompok kerja yang disebut K3MA. K3MA sebagai wadah yang diakui pemerintah, kerjasama antar kepala madrasah akan sinergis, dinamis dan harmonis. Sesama kepala madrasah akan mudah konsultasi untuk meningkatkan layanan yang prima kepada stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan. Mengatasi masalah intern sekolah, meningkatkan kinerja guru, mengatasi kebutuhan mengajar guru dan pemerataan tenaga guru. K3MA setara dengan KKG. Ratna Julia (2010: 3) mendefinisikan Kelompok Kerja Guru (KKG) sebagai wadah dalam pembinaan profesional guru yang dapat dimanfaatkan untuk berkomunikasi, bertukar pikiran dan berbagi pengalaman, melaksanakan berbagai demonstrasi, atraksi dan simulasi dalam pembelajaran. Sedangkan menurut Din Wahyudin (1995: 10), "Kelompok Kerja Guru merupakan wadah profesional guru yang aktif, kompak dan akrab. Di dalam wadah ini para 2 guru dapat membahas permasalahan dari mereka dan untuk mereka".



Oleh karena itu, Target utama K3MA adalah Pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan, karena forum ini kami anggap sebagai keluarga sehingga merupakan wadah berkeluh kesah antar anggota. Hambatan di sekolah kami akan kami sampaikan kemudian rekan-rekan dari anggota yang lain akan memberikan masukan berdasarkan pengalaman masing-masing di sekolahnya. Dengan demikian permasalahan satu sekolah menjadi permasalahan bersama dan harus di pecahkan bersama. Hasilnya setiap solusi yang muncul merupakan solusi terbaik karena muncul dari berbagai ide.”

2. Deskripsi Hambatan Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Setelah peneliti melakukan rangkaian kegiatan tentang deskripsi K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah di Wononogiri, diketahui ada beberapa hambatan dalam pelaksanaan kegiatan K3MA di Kabupaten Wonogiri. Adapun hambatan itu diantaranya adalah:

- a. Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.
- b. Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja

pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahny juga banyak kegiatan.

- c. Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja.
  - d. Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.
  - e. Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang.
3. Deskripsi Solusi terhadap Hambatan Tugas K3MA dalam Meningkatkan Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016

Untuk mengatasi hambatan di atas, maka langkah yang dilakukan K3MA dalam peningkatan kinerja kepala madrasah antara lain: dengan menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang; membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal; memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal; membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri Tahun 2016 adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah
2. Deskripsi hambatan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016 antara lain; (1) Banyaknya acara dari

masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.(2) Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahny juga banyak kegiatan. (3) Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja. (4) Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.(5) Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang.

3. Deskripsi solusi untuk mengatasi hambatan tugas Kelompok Kerja Kepala Madrasah Aliyah (K3MA) dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kabupaten Wonogiri tahun 2016 dengan cara (1) menunjuk wakil sekolah untuk menggantikan ketika berhalangan datang; membentuk tim pengurus khusus yang dapat melakukan kerja dengan maksimal; (2) memanej K3MA secara intensif supaya mendapatkan hasil yang optimal; (3) membuat program kegiatan K3MA yang sesuai dengan pengembangan profesionalitas kepala madrasah; dan (4) mencari donatur tetap dan iuran wajib per bulan untuk setiap madrasah.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengajukan implikasi sebagai berikut:

1. K3MA berpotensi membangun kompetensi dasar kepala madrasah melalui pengembangan keterampilan dalam kepemimpinan, dan proses konstruksi pengetahuan secara bertahap.
2. K3MA merefleksikan kerja sama dan mengembangkan jaringan antar kepala madrasah, menjadikan motivasi bagi madrasah lain dalam kompetisi yang sehat dan saling memberikan masukan demi mutu madrasah.

## **C. Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah diuraikan di atas, maka dapat diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah hendaknya memanfaatkan K3MA sebagai wahana pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan.
2. Bagi pihak sekolah harus melakukan kegiatan lintas madrasah demi kemajuan dan eksistensi madrasah dalam menghadapi persaingan di era globalisasi.
3. Bagi pihak dinas terkait agar memfasilitasi kegiatan K3MA agar terwujud organisasi yang solid dan mampu menghadapi tantangan global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Ahmadi, Nur Uhbiyati. (2001). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- A. Dale Timpe. (2002). *Kreativitas*. Jakarta: Gramedia.
- Ahmad.S. Ruky. (2001). *Sistem manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka
- Anwar, Dessy, (2001). *Kamus lengkap bahasa Indonesia*. Surabaya: Karya Abditama.
- Ali, Muhammad. (2011). *Memahami Riset Prilaku dan Sosial*. Bandung: Pustaka.
- Arikunto, Suharsimi. (2008). *Prosedur penelitian; suatu pendekatan praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Adititya Media. Cet. 4.
- As'ad M. (1995). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberti.
- Atep Yogaswara. (2010). Tesis : *Kontribusi Manajerial dan Sistem Informasi Kepegawaian Terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Purwakarta tahun 2010*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Babbie, Earl. (2004). *The Practice of Social Research:10<sup>th</sup> Edition*. Belmont:Wadsworth/Thomson Learning.
- Bogdan. Robert C. & Biklen Sari Knopp, (1982), *Qualitative Research for Education An Introduction to theory and Methods*, Boston, Allyn and Bacon, Inc.
- Burhanuddin, Yusak . (2005). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bungin, Burhan. (2006). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. Echols.
- Dadang Solihin. (2007). *Indikator Governance dan Penerapannya dalam Mewujudkan Demokratisasi di Indonesia*.  
[www.dadangsolihin.blogspot.com](http://www.dadangsolihin.blogspot.com)
- Danim, Sudarman,. (2002). *Inovasi pendidikan dalam upaya peningkatan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Depag RI. (1999). *Al Qur'an dan terjemahnya*. Jakarta: CV. Samara Mandiri.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Jakarta.

- Depdiknas. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dirjen Manajemen.
- E. Mulyasa. (2006). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Elok Sudiby, dkk. (2008). *Ilmu Pengetahuan Alam SMP/MTs untuk Kelas IX*. Jakarta: Karya Mandiri Nusantara.
- Lexy J Moleong. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya.
- Lincoln, Yvona S, & Egon G. Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- M. Daryanto. (1996). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Expanded Source Book: Quality Data Analysis*. London; sage publication.
- Moh. Ngalim Purwanto. (2002). *Prinsip-Prinsip dan Teknik Evaluasi Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muhadjir.N. (1993). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Pustaka.
- Mukhtar. (2009). *Orientasi baru supervisi pendidikan*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Nawawi. (2005). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurkholis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT.Gramedia Widiasarana Indonesia
- Oteng Sutisna. (2004). *Supervisi dan Administrasi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Jemmars.
- Patricia King. (1993). *Performance Planning and Appraisal*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Pawit M. Yusup. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Prawirosentono Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFEE.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Perilaku Organisasi : Edisi ke 10*. Jakarta : PT Indeks: Kelompok Gramedia.

- Sahlan Asnawi. (2005). *Teori Motivasi dalam Pendekatan Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Studia Press.
- Simamora, Hendry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2006). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumadi Suryabrata. (2012). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sutama. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Katasura: Fairuz Media.
- Sutrisno Hadi. (2004). *Statistik jilid 2*. Yogyakarta: Andi.
- Suwandi. (2001). *Peran Budaya Organisasi terhadap Intense Turnover*. Jurnal Psikologi vol.09.
- Steers, Richard M. (1984). *Effektifitas Organisasi*, Jakarta: Erlangga.
- Tim Penyusun. (2004). *Pedoman Tesis dan Disertasi UNY*. Yogyakarta: UNY.
- Veitzal Rivai. (2003). *Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung : Alfabet.
- Wexly dan Yuki. (1992). *Perilaku organisasi dan psikologi*, Jakarta: Bina Aksara.
- Yowel Samber, S.Pd. (2012). Tesis : *Keefektifan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Kota Jogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta.



# LAMPIRAN

**Lampiran: 1****Panduan Observasi (Pengamatan)**

<b>KODE</b>	<b>AKTIVITAS</b>	<b>HAL YANG DIAMATI</b>
PO. 01	Mengamati Peran K3MA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan K3MA</li> <li>2. Anggota K3MA</li> <li>3. Struktur Organisasi K3MA</li> </ol>
PO. 02	Mencermati pelaksanaan program-program K3MA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan yang meningkatkan kinerja kepala madrasah</li> <li>2. Peningkatan kinerja kepala madrasah melalui program-program K3MA</li> </ol>
PO.03	Mencermati perilaku K3MA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku pengurus K3MA</li> <li>2. Perilaku anggota K3MA</li> </ol>
PO.04	Mengamati program-program K3MA yang menjadi indicator peningkatan kinerja kepala madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrasi</li> <li>2. Supervise</li> <li>3. Manajerial</li> <li>4. kualifikasi</li> <li>5. kompetensi</li> </ol>
PO.05	Mengamati kegiatan K3MA yang menjadi tolak ukur peningkatan kinerja kepala madrasah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kegiatan-kegiatan K3MA yang berinovasi</li> <li>2. Kegiatan K3MA untuk peningkatan kualifikasidan komepetensi kepala madrasah</li> <li>3. Hasil peningkatan kinerja kepala madrasah.</li> </ol>

**Lampiran 2****Panduan Wawancara**

KODE: PW. 01

**Penelitian Deskripsi K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah**  
**Petunjuk:** penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

<b>KODE</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>Subjek</b>	<b>KET</b>
PW.01.a	Apa peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri?		
PW.01.b	Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri?		
PW.01.c	Apa pertimbangan mendasar yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri?		
PW.01.d	Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri dalam menyusun programnya?		
PW.01.e	Apakah penyusunan programnya melibatkan unsur-unsur di Dikdasmen ini (seperti Kepala Kemenag, Kepala Dikdasmen,		

	Kepala-kepala Madrasah aliyah)?		
PW.01.f	Apa peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah menjadi fokus di wonogiri?		
PW.01.g	Apa peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri yang menjadi target pertama dan utama?		
PW.01.h	Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri?		
PW.01.i	Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri mendukung kepada peningkatan mutu madrasah?		
PW.01.j	Bagaimana peran K3MA dalam menopang kepada profesionalitas kepala madrasah di wonogiri ?		
PW.01.k	Bagaimana peran K3MA dalam memberikan kontribusi meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri?		

PW.01.l	Bagaimana peran K3MA dalam memberikan stimulus kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri?		
PW.01.m	Bagaimana peran K3MA dalam berpeluang pembentukan situasi atau keadaan nyaman bagi personel di madrasah ?		
PW.01.n	Apa hambatan peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala madrasah Aliyah di wonogiri? dan apa solusi untuk mengatasi hambatan tersebut?		

**Lampiran 3****Panduan Dokumen**

<b>KODE</b>	<b>DOKUMENTASI</b>	<b>INDIKATOR (Unsur yang diamati)</b>
PD.01	Profil K3MA	1. Struktur Organisasi 2. Perkembangan K3MA 3. Visi, misi, Tujuan K3MA
PD.02	Keadaan K3MA	1. Profil K3MA 2. Keadaan Kepala-Kepala Madrasah
PD.03	Struktur Organisasi K3MA	Bagan dan struktur organisasi K3MA
PD.04	Sarana Prasarana	1. Perlengkapan yang dimiliki K3MA.
PD.05	Keadaan K3MA	1. Data K3MA 2. Kegiatan-kegiatan
PD.06	Program-Program Peningkatan Kinerja K3MA	1. Mingguan 2. Bulanan 3. tahunan

## **VISI & MISI**

### Visi

Mewujudkan Kepala Madrasah Aliyah yang Profesional, memiliki kemampuan (ability) dalam bentuk pengetahuan (knowledge), sikap (attitude) dan keterampilan (skill) sesuai tugas yang diembannya, sehingga mampu mengembangkan madrasah yang dipimpinnya.

### Misi

1. Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas - tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya.
2. Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.
3. Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja.
4. Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru.
5. Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA
6. Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.

## **TUJUAN**

1. Pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan;
2. Memberdayakan K3MA sebagai organisasi profesi yang bertujuan meningkatkan profesionalisme.
3. Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam melakukan analisis terhadap peluang, kekuatan, tantangan dan kelemahan di madrasah; dan
4. Meningkatkan dan *update* kemampuan yang telah dimiliki oleh personal Kepala Madrasah.
5. Membangun kerja sama dalam masyarakat sebagai mitra Madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

**SUSUNAN PENGURUS DAN ANGGOTA**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Madrasah Asal</b>	<b>Jabatan Pada Madrasah Asal</b>
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Ketua	MA Negeri Wonogiri	Kepala Madrasah MAN Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Bendahara	MA Al-Barokah Purwantoro	Kepala Madrasah MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Anggota	MA Muhammadiyah Batu	Kepala Madrasah MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Anggota	MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo	Kepala Madrasah MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Anggota	MA Sunan Gunung Jati	Kepala Madrasah MA Sunan Gunung Jati
6.	Suratno, S.Pd	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Waka Kurikulum MAN Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Bendahara MAN Wonogiri



**PROGRAM KERJA**

<b>No</b>	<b>Nama Kegiatan</b>	<b>Materi</b>	<b>Peserta</b>
1	Rapat koordinasi I	Menyusun program kegiatan	Semua anggota K3MA
2	Rapat koordinasi II	Mengidentifikasi masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah yang dihadapi	Semua anggota K3MA
3	Pengelolaan manajemen Kepala Madrasah	Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah.	5 Kepala Madrasah anggota K3MA
4	Peningkatan Kompetensi Kepala Madrasah sebagai educator.	Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan.	5 Kepala Madrasah anggota K3MA
5	Pengelolaan administrasi Madrasah.	Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah.	Semua anggota K3MA dan perwakilan dari masing-masing madrasah
6	Penyusunan program supervisi.	Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor.	5 Kepala Madrasah anggota K3MA
7	Penerapan inovasi program Madrasah.	Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program	5 Kepala Madrasah anggota K3MA

		Madrasah.	
8	Peningkatan kemampuan Kepala Madrasah sebagai motivator.	Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi.	Semua anggota K3MA
9	Pemberdayaan K3MA dan peningkatan Sumber Daya Pendidik pada masing-masing madrasah.	Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.	Semua anggota K3MA dan perwakilan dari masing-masing madrasah
10	Rapat koordinasi III	Pembahasan peningkatan prestasi madrasah.	Semua anggota K3MA
11	Rapat koordinasi IV	Persamaan persepsi peningkatan mutu guru madrasah.	Semua anggota K3MA

## CATATAN LAPANGAN

Kode	: CL.PD. 01
Hari/Tanggal	: Sabtu, 06 February 2016
Jam	: 08.30 - 09.00 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri Wonogiri
Metode	: Dokumentasi dan observasi
Jenis Dokumen	: Visi dan Misi K3MA

## 1. Deskripsi

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, peneliti melihat-lihat dokumen terkait dengan kegiatan K3MA. Salah satunya adalah visi dan misi. Memang visi misi K3MA tidak dipajang, karena secretariat K3MA kabupaten Wonogiri hanya meminjam ruang Kepala MA Negeri 1 Wonogiri. Setelah peneliti membaca visi misi K3MA adalah

CATATAN LAPANGAN

PW.01.e

Nama subyek : Ihsan Azhari, S.Ag  
Jabatan : Kepala MA Muhammadiyah Batu  
Umur : 47 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Keterlibatan unsur

## 1. Deskripsi

Setelah selesai melakukan wawancara dengan Dr. H. Supriyanto, M.Pd., peneliti mencoba melakukan wawancara dengan salah satu anggota yang datang yaitu Ihsan Azhari, S.Ag. Peneliti mengucapkan salam: “Assalamu ‘alaikum?”. Beliau menjawab: “Wa’alaikumussalaam warohmatulloh”. Beliau bertanya kepada peneliti: “Ada yang bisa saya bantu?” Peneliti menjawab: “*Iya pak ini menindaklanjuti proses pengumpulan data berkaitan dengan penulisan tesis yang saya lakukan.* Beliau memberitahukan bahwa “Silahkan dengan senang hati akan saya bantu semampu saya”. Kemudian peneliti dipersilahkan duduk di depan beliau. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Apakah penyusunan program melibatkan unsure di dikdasmen? Seperti kepala kemenag.*

Ya jelas melibatk mereka, karena banyak program yang kami susun karena banyak kegiatan yang harus melibatkan pihak-pihak di luar K3MA. Program yang kami susun antara lain:

- a. Mengembangkan silaturrahi dan dan budaya peduli antar Kepala Sekolah

- b. Merencanakan dan melaksanakan *school reform* dan *class reform* dalam konteks MPMBS
- c. Membahas pelaksanaan *school review* dengan menggunakan instrumen akreditasi sekolah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan
- d. Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen sekolah dan melakukan evaluasi
- e. Identifikasi implikasi pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada masing-masing sekolah
- f. Pengembangan manajemen sekolah dengan konteks MPMBS, Pengembangan kultur sekolah yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat
- g. Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan
- h. Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme Kepala Sekolah dan guru
- i. Maksimalisasi pemanfaatan sumber belajar yang ada
- j. Pengembangan program inovasi dan kreativitas Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah
- k. Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu sekolah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah
- l. Menyelenggarakan action research melalui mini studi pada level sekolah
- m. Mengembangkan pembelajaran melalui internet (website)
- n. Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya.

## 2. Penafsiran

Dalam menyusun program K3MA melibatkan pihak-pihak lain di luar K3MA yaitu melibatkan unsure di dikdasmen dan juga kemenag. karena banyak program yang kami susun karena banyak kegiatan yang harus melibatkan pihak-pihak di luar K3MA.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.a dan PW. 01.b.

Nama subyek : Drs. H. Nuri Hartono  
Jabatan : Kepala MA Negeri Wonogiri  
Umur : 47 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA

## 1. Deskripsi

Peneliti sengaja datang ke madrasah kurang lebih pukul 12.00 WIB untuk bertemu dengan ketua K3MA (Bapak Drs. H. Nuri Hartono). Hal ini peneliti lakukan agar tidak mengganggu agenda K3MA yang dimulai pukul 13.00. Saat peneliti berkehendak menuju ruang kepala madrasah, bertemu dengan salah satu karyawan madrasah, peneliti mengucapkan salam: “*Assalamu ‘alaikum?*”. Beliau menjawab: “*Wa’alaikumussalaam warohmatulloh*”. Beliau bertanya kepada peneliti: “*mau bertemu siapa, Pak?*” Peneliti menjawab: “*mau bertemu Bapak Kepala madrasah*”. Beliau memberitahukan bahwa “*Bapaknya masih ada rapat dengan guru, mungkin sebentar lagi selesai*”. Kemudian peneliti dipersilahkan menunggu di ruang tunggu atau di ruang guru. Akhirnya peneliti memilih menunggu di ruang tunggu. Pukul 12.30 WIB Bapak kepala madrasah sudah selesai rapat dengan guru, dan beliau menjabat tangan para guru maupun karyawan yang sudah hadir saat itu termasuk juga berjabat tangan dengan peneliti. Setelah beberapa saat duduk di ruang kerjanya. Peneliti menuju ruang kepala madrasah dengan mengucapkan salam dan beliau menjawab salam dan mempersilahkan duduk. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Apakah Saudara merasakan peran dari organisasi K3MA?*

Ya

*Apa peran yang saudara rasakan dengan adanya organisasi K3MA?*

K3MA merupakan wadah untuk memecahkan masalah masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah

*Secara lebih konkret peran dalam aspek saja yang saudara rasakan dengan adanya organisasi K3MA?*

Semua aspek kepemimpinan mulai dari aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi semua dibahas dalam kegiatan K3MA. Semua anggota K3MA dapat bertukar pikiran terkait permasalahan dan juga pengalaman yang terkait dengan aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi di madrasah masing-masing.

*Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepada madrasah?*

Peran K3MA adalah sebagai berikut (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.

## 2. Penafsiran

K3MA merupakan wadah untuk memecahkan masalah masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah meliputi aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi.



Peran K3MA adalah sebagai berikut (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah

## CATATAN LAPANGAN OBSERVASI

Kode	: PO. 02 dan PO. 03
Hari/Tanggal	: Sabtu, 9 Januari 2016
Jam	: 09.00 - 11.15 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri 1 Wonogiri
Metode	: Observasi
Kegiatan	: Mengamati pelaksanaan K3MA Perilaku pengurus K3MA Perilaku pengurus K3MA

## 1. Deskripsi

Hari ini Sabtu, 9 Januari 2016 peneliti datang ke MA Negeri 1 Wonogiri sebelum jam 09.00 WIB karena pada hari ini ada agenda koordinasi K3MA dengan maksud ingin mengetahui (1) kegiatan yang meningkatkan kinerja kepala Madrasah, (2) peningkatan kepala Madrasah melalui program-program K3MA. Setelah beberapa saat para peserta datang pada waktunya, setelah semua peserta hadir, rapat dibuka oleh ketua K3MA yaitu Kepala MA Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs. H Nuri Hartono) dan didampingi oleh Kepala MA Al Barokah Purwanto (Dr. H. Supriyanto, M.Pd.) selaku bendahara. Rapat koordinasi dilakukan dengan cara pemaparan dan tanya jawab membahas (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah. Anggota K3MA secara proaktif melakukan Tanya jawab dan diskusi. Setelah paparan selesai anggota K3MA menyusun

program kegiatan. Semua anggota melakukan perdebatan untuk menyusun program yang baik.

## 2. Penafsiran:

Kegiatan K3MA yang meningkatkan kinerja kepala Madrasah adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.

Perilaku pengurus K3MA bertanggung jawab dan disiplin dalam menjalankan fungsinya. Perilaku pengurus K3MA disiplin dan proaktif guna meningkatkan kualitas dan peran K3MA.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.j dan PW. 01.k

Nama subyek : Drs. H. Nuri Hartono  
Jabatan : Kepala MA Negeri Wonogiri  
Umur : 54 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA dalam memberikan stimulus kinerja kepala MA

## 1. Deskripsi

Pada saat akhir peneliti kembali untuk berwawancara dengan Ketua K3MA Kabupaten Wonogiri Drs. H. Nuri Hartono. Sebelumnya peneliti meminta maaf karena harus melakukan wawancara lagi dengan beliau. Peneliti meminta izin kepada beliau "*Maaf Bapak saya harus melakukan wawancara lagi, karena masih ada beberapa pertanyaan yang harus kami sampaikan*". Beliau dengan bijak menjawab "*Tidak masalah silahkan disampaikan saja*" karena beliau sudah memberikan izin kepada peneliti maka peneliti segera mengambil posisi untuk menyampaikan pertanyaan.

*Bagaimana peran K3MA dalam memberikan stimulus kinerja kepala MA di Wonogiri?*

K3MA akan secara langsung memberikan stimulus kinerja kepada kami, kenapa karena dengan adanya K3MA kami para kepala MA akan berkumpul melaporkan keberhasilan, kelemahan, hambatan disekolah masing-masih. Kita ambil contoh kalau ada kepala MA dari madrasah lain melaporkan keberhasilan maka akan menjadi stimulus bagi kepala MA lain untuk mengikuti jejaknya. Paling tidak menjadi inspirasi dalam bertindak. Demikian juga ketika ada kepala Madrasah yang melaporkan kegagalan maka akan menjadi pengalaman bagi kepala

madrasah lain dalam mengambil kebijakan di madrasahnyanya. Demikian juga dengan situasi kerja bagi masing-masing madrasah dapat di sharingkan disini.

## 2. Penafsiran

K3MA akan secara langsung memberikan stimulus kinerja kepada kami, kenapa karena dengan adanya K3MA kami para kepala MA akan berkumpul melaporkan keberhasilan, kelemahan, hambatan disekolah masing-masih. Hal ini akan menjadi pengalaman bagi kepala MA yang lain. Demikian juga dengan situasi kerja bagi masing-masing madrasah dapat di sharingkan disini.

## CATATAN LAPANGAN

Kode : CL.PD. 03  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 06 February 2016  
 Jam : 08.30 - 09.00 WIB  
 Tempat : Ruang kepala MA Negeri Wonogiri  
 Metode : Dokumentasi dan observasi  
 Jenis Dokumen : Struktur Organisasi

## 1. Deskripsi

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, peneliti melihat-lihat dokumen terkait dengan kegiatan K3MA. Salah satunya adalah struktur organisasi K3MA Kabupaten Wonogiri. Setelah peneliti membaca struktur organisasi K3MA Kabupaten Wonogiri adalah.

No	Nama	Jabatan	Madrasah Asal	Jabatan Pada Madrasah Asal
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Ketua	MA Negeri Wonogiri	Kepala Madrasah MAN Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Bendahara	MA Al-Barokah Purwantoro	Kepala Madrasah MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Anggota	MA Muhammadiyah Batu	Kepala Madrasah MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Anggota	MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo	Kepala Madrasah MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Anggota	MA Sunan Gunung Jati	Kepala Madrasah MA Sunan Gunung Jati
6.	Suratno, S.Pd	Anggota	MA Negeri	Waka Kurikulum MAN

			Wonogiri	Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Bendahara MAN Wonogiri

## 2. Tafsir

Struktur organisasi K3MA Kabupaten Wonogiri adalah

No	Nama	Jabatan	Madrasah Asal	Jabatan Pada Madrasah Asal
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Ketua	MA Negeri Wonogiri	Kepala Madrasah MAN Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Bendahara	MA Al-Barokah Purwantoro	Kepala Madrasah MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Anggota	MA Muhammadiyah Batu	Kepala Madrasah MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Anggota	MA Gani Tirta Asri Tirtomoyo	Kepala Madrasah MA Gani Tirta Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Anggota	MA Sunan Gunung Jati	Kepala Madrasah MA Sunan Gunung Jati
6.	Suratno, S.Pd	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Waka Kurikulum MAN Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Bendahara MAN Wonogiri

## CATATAN LAPANGAN OBSERVASI

Kode	: PO. 01
Hari/Tanggal	: Sabtu, 2 Januari 2016
Jam	: 09.00 - 11.15 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri 1 Wonogiri
Metode	: Observasi
Kegiatan	: Mengamati peran K3MA

## 1. Deskripsi

Pagi hari ini, peneliti datang ke MA Negeri 1 Wonogiri sebelum jam 09.00 WIB dengan maksud ingin mengetahui (1) Tujuan K3MA, (2) Anggota K3MA dan (3) Struktur organisasi K3MA. Pada hari ini ada agenda rapat koordinasi K3MA, setelah peneliti meminta ijin kepada kepala MA Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs H. Nuri Hartono), peneliti sengaja masuk terlebih dahulu ke ruang yang digunakan untuk rapat, agar kehadiran peneliti tidak mengganggu. Setelah beberapa saat para peserta datang yaitu terdiri dari Kepala MA Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs. H Nuri Hartono), Kepala MA Al Barokah Purwanto (Dr. H. Supriyanto, M.Pd.), Kepala MA Muhammadiyah Baturetno (Ihsan Azhari, S.Ag), Kepala MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo (Royani, S.Ag), Kepala MA Sunan Gunung Jati (Supriyadi, M.Ag) dan 2 Orang guru dari MA Negeri Wonogiri.

Setelah semua peserta hadir, rapat dibuka oleh ketua K3MA yaitu Kepala MA Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs. H Nuri Hartono) dan didampingi oleh Kepala MA Al Barokah Purwanto (Dr. H. Supriyanto, M.Pd.) selaku bendahara. Rapat koordinasi membahas masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah.

## 2. Penafsiran:

Tujuan K3MA adalah untuk masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah. Anggota K3MA terdiri dari Kepala MA



Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs. H Nuri Hartono), Kepala MA Al Barokah Purwanto (Dr. H. Supriyanto, M.Pd.), Kepala MA Muhammadiyah Baturetno (Ihsan Azhari, S.Ag), Kepala MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo (Royani, S.Ag), Kepala MA Sunan Gunung Jati (Supriyadi, M.Ag) dan 2 Orang guru dari MA Negeri Wonogiri. Struktur organisasi K3MA adalah ketua Kepala MA Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs. H Nuri Hartono), bendahara Kepala MA Al Barokah Purwanto (Dr. H. Supriyanto, M.Pd.).

CATATAN LAPANGAN

PW.01.c dan PW. 01.d

Nama subyek : Dr. H. Supriyanto, M.Pd  
 Jabatan : Kepala MA Al-Barokah Purwantoro  
 Umur : 53 tahun  
 Latar pendidikan : S3  
 Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
 Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
 Metode : Wawancara  
 Tema : Pertimbangan K3MA  
 Penyusunan program

1. Deskripsi

Setelah selesai melakukan wawancara dengan ketua K3MA (Bapak Drs. H. Nuri Hartono), peneliti mencoba melakukan wawancara dengan salah satu pengurus yang datang yaitu Dr. H. Supriyanto, M.Pd. Peneliti mengucapkan salam: “*Assalamu ‘alaikum?*”. Beliau menjawab: “*Wa’alaikumussalaam warohmatulloh*”. Beliau bertanya kepada peneliti: “Ada yang bisa saya bantu?” Peneliti menjawab: “*Iya pak ini menindaklanjuti proses pengumpulan data berkaitan dengan penulisan tesis yang saya lakukan.* Beliau memberitahukan bahwa “Silahkan dengan senang hati akan saya bantu semampu saya”. Kemudian peneliti dipersilahkan duduk di depan beliau. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Apa pertimbangan mendasar yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala Madrasah di Wonogiri?*

Yang menjadi pertimbangan adalah karena kita mempunyai kesamaan dalam hal landasan penyelenggaraan masing-masing sekolah. Yaitu madrasah yang berlandaskan nafas ajaran Islami. Karena adanya kesamaan tersebut maka Musyawarah Kerja Kepala Sekolah sebagai forum komunikasi, konsultasi dan kerjasama secara kekeluargaan guna

meningkatkan layanan yang prima kepada stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan.

*Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA di Kabupaten Wonogiri dalam menyusun programnya?*

Dalam hal meningkatkan kinerja Kepala MA dalam menyusun program jelas sekali K3MA ini sangat membantu. Karena dengan adanya K3MA Kami dapat Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerjaK3MA. Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.

## 2. Penafsiran

Karena adanya kesamaan maka Musyawarah Kerja Kepala Sekolah sebagai forum komunikasi, konsultasi dan kerjasama secara kekeluargaan guna meningkatkan layanan yang prima kepada stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.f

Nama subyek : Ihsan Azhari, S.Ag  
Jabatan : Kepala MA Muhammadiyah Batu  
Umur : 47 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Keterlibatan unsur

## 1. Deskripsi

Setelah selesai menjawab satu pertanyaan dari peneliti, Bapak Ihsan Azhari, S.Ag. meminta izin untuk minum sejenak. Peneliti mengucapkan *iya Bapak silahkan*. Beliau menjawab: *Ia terimakasih*. Beliau memberi kode kepada peneliti: “oke apa masih ada pertanyaan?” Peneliti menjawab: *“Iya pak ini masih ada satu pertanyaan lagi*. Beliau menjawab “Silahkan dengan senang hati akan saya jawab jika saya mengetahui”. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Apa peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA menjadi focus di Wonogiri.*

Betul menjadi focus utama, karena K3MA merupakan satu-satunya forum komunikasi antar kepala MA di Wonogiri. Setiap kebijakan pemerintah biasanya dikoordinasikan dengan pengurus K3MA. Harapanya K3MA mampu mencapai visi K3MA Mewujudkan Kepala Madrasah Aliyah yang Profesional, memiliki kemampuan (ability) dalam bentuk pengetahuan (knowledge), sikap (attitude) dan keterampilan (skill) sesuai tugas yang diembannya, sehingga mampu mengembangkan madrasah yang dipimpinnya.

## 2. Penafsiran

Peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA menjadi focus di Wonogiri.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.j dan PW. 01.k

Nama subyek : Supriyadi, M.Ag  
Jabatan : Kepala MA Sunan Gunung Jati  
Umur : 54 tahun  
Latar pendidikan : S2  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA dalam menopang profesionalisme  
Peran K3MA dalam memberikan kontribusi

## 1. Deskripsi

Setelah selesai menjawab satu pertanyaan dari peneliti, kemudian peneliti mengajukan lagi satu pertanyaan. Beliau bertanya “Silahkan kalau masih ada pertanyaan dengan senang hati akan saya bantu semampu saya”. Kemudian peneliti mengatur posisi untuk melanjutkan pertanyaan. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Bagaimana peran K3MA dalam memberikan kontribusi meningkatkan kinerja kepala MA di Wonogiri, mendukung kepada peningkatan mutu sekolah?*

Banyak program yang kami susun untuk meningkatkan kinerja kepala MA di Kabupaten Wonogiri. Program yang berkontribusi langsung terhadap kinerja kami antara lain:

- a. Merencanakan dan melaksanakan *school reform* dan *class reform* dalam konteks MPMBS
- b. Membahas pelaksanaan *school review* dengan menggunakan instrumen akreditasi sekolah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan

- c. Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen sekolah dan melakukan evaluasi
- d. Identifikasi implikasi pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada masing-masing sekolah
- e. Pengembangan manajemen sekolah dengan konteks MPMBS, Pengembangan kultur sekolah yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat
- f. Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan
- g. Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme Kepala Sekolah dan guru
- h. Pengembangan program inovasi dan kreativitas Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah
- i. Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu sekolah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah
- j. Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya.

## 2. Penafsiran

Program yang berkontribusi langsung terhadap kepala MA antara lain:

- a. Merencanakan dan melaksanakan *school reform* dan *class reform* dalam konteks MPMBS
- b. Membahas pelaksanaan *school review* dengan menggunakan instrumen akreditasi sekolah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan
- c. Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen sekolah dan melakukan evaluasi
- d. Identifikasi implikasi pelaksanaan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada masing-masing sekolah

- e. Pengembangan manajemen sekolah dengan konteks MPMBS, Pengembangan kultur sekolah yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat
- f. Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan
- g. Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme Kepala Sekolah dan guru
- h. Pengembangan program inovasi dan kreativitas Kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi di sekolah
- i. Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu sekolah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah
- j. Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya.



## CATATAN LAPANGAN OBSERVASI

Kode	: PO. 04
Hari/Tanggal	: Sabtu, 9 Januari 2016
Jam	: 12.00 - 13.00 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri 1 Wonogiri
Metode	: Observasi
Kegiatan	: Mengamati program-program K3MA

## 1. Deskripsi

Hari ini Sabtu, 9 Januari 2016 peneliti datang ke MA Negeri 1 Wonogiri setelah mengikuti rapat koordinasi peneliti melanjutkan untuk melihat dokumen-dokumen yang terkait dengan program kerja dalam meningkatkan kerja kepala madrasah. Setelah melakukan observasi terhadap dokumen program kerja dapat terlihat program kerja K3MA meliputi (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.

## 2. Penafsiran:

Program kerja K3MA yang meningkatkan kinerja kepala Madrasah adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan

Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.

## CATATAN LAPANGAN OBSERVASI

Kode	: PO. 04
Hari/Tanggal	: Sabtu, 9 Januari 2016
Jam	: 12.00 - 13.00 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri 1 Wonogiri
Metode	: Observasi
Kegiatan	: Mengamati program-program K3MA

## 1. Deskripsi

Hari ini Sabtu, 9 Januari 2016 peneliti datang ke MA Negeri 1 Wonogiri setelah mengikuti rapat koordinasi peneliti melanjutkan untuk melihat dokumen-dokumen yang terkait dengan program kerja dalam meningkatkan kerja kepala madrasah. Setelah melakukan observasi terhadap dokumen program kerja dapat terlihat program kerja K3MA meliputi (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.

## 2. Penafsiran

Program kerja K3MA yang meningkatkan kinerja kepala Madrasah adalah sebagai berikut: (1) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (2) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam bidang pendidikan. (3) Meningkatkan kemampuan

Kepala Madrasah dalam menyusun dan mengelola program Madrasah. (4) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah sebagai supervisor. (5) Menerapkan gagasan-gagasan baru dalam pengembangan program Madrasah. (6) Meningkatkan kemampuan Kepala Madrasah dalam menyusun program penghargaan dan sanksi bagi guru dan tersusunnya SK Kepala Madrasah tentang pemberian penghargaan guru berprestasi. (7) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia Kepala Madrasah dan kompetensi guru madrasah.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.a

Nama subyek : Drs. H. Nuri Hartono  
Jabatan : Kepala MA Negeri Wonogiri  
Umur : 47 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA

## 1. Deskripsi

Peneliti sengaja datang ke madrasah kurang lebih pukul 12.00 WIB untuk bertemu dengan ketua K3MA (Bapak Drs. H. Nuri Hartono). Hal ini peneliti lakukan agar tidak mengganggu agenda K3MA yang dimulai pukul 13.00. Saat peneliti berkehendak menuju ruang kepala madrasah, bertemu dengan salah satu karyawan madrasah, peneliti mengucapkan salam: “*Assalamu ‘alaikum?*”. Beliau menjawab: “*Wa’alaikumussalaam warohmatulloh*”. Beliau bertanya kepada peneliti: “*mau bertemu siapa, Pak?*” Peneliti menjawab: “*mau bertemu Bapak Kepala madrasah*”. Beliau memberitahukan bahwa “*Bapaknya masih ada rapat dengan guru, mungkin sebentar lagi selesai*”. Kemudian peneliti dipersilahkan menunggu di ruang tunggu atau di ruang guru. Akhirnya peneliti memilih menunggu di ruang tunggu. Pukul 12.30 WIB Bapak kepala madrasah sudah selesai rapat dengan guru, dan beliau menjabat tangan para guru maupun karyawan yang sudah hadir saat itu termasuk juga berjabat tangan dengan peneliti. Setelah beberapa saat duduk di ruang kerjanya. Peneliti menuju ruang kepala madrasah dengan mengucapkan salam dan beliau menjawab salam dan mempersilahkan duduk. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Apakah Saudara merasakan peran dari organisasi K3MA?*

Ya

*Apa peran yang saudara rasakan dengan adanya organisasi K3MA?*

K3MA merupakan wadah untuk memecahkan masalah masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah

*Secara lebih konkret peran dalam aspek saja yang saudara rasakan dengan adanya organisasi K3MA?*

Semua aspek kepemimpinan mulai dari aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi semua dibahas dalam kegiatan K3MA. Semua anggota K3MA dapat bertukar pikiran terkait permasalahan dan juga pengalaman yang terkait dengan aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi di madrasah masing-masing.

## 2. Penafsiran

K3MA merupakan wadah untuk memecahkan masalah masalah kinerja, tugas dan pengelolaan kepemimpinan kepala madrasah meliputi aspek administrasi, aspek supervise, manajerial, kualifikasi dan kompetensi.

## CATATAN LAPANGAN OBSERVASI

Kode	: PO. 05
Hari/Tanggal	: Sabtu, 16 Januari 2016
Jam	: 12.00 - 13.00 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri 1 Wonogiri
Metode	: Observasi
Kegiatan	: Mengamati kegiatan K3MA

## 1. Deskripsi

Sabtu, 16 Januari 2016 peneliti datang ke MA Negeri 1 Wonogiri untuk melakukan observasi terhadap kegiatan K3MA yang inovatif. Pada hari ini seperti rapat biasanya, setelah beberapa saat para peserta datang pada waktunya, setelah semua peserta hadir, rapat dibuka oleh ketua K3MA yaitu Kepala MA Negeri 1 Wonogiri (Bapak Drs. H Nuri Hartono) dan didampingi oleh Kepala MA Al Barokah Purwantoro (Dr. H. Supriyanto, M.Pd.) selaku bendahara. Pada hari ini ada agenda inovatif dari K3MA yaitu membahas upaya peningkatan kinerja guru melalui kegiatan supervise akademik. Dalam hal ini K3MA secara bersama-sama merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Setelah itu ketua rapat meminta peserta untuk menyampaikan hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru periode sebelumnya.

## 2. Penafsiran

Kegiatan inovatif dan kegiatan yang meningkatkan kompetensi kepala MA adalah dengan cara secara bersama-sama merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Hasil peningkatan kinerja kepada Madrasah terlihat dari kemampuan dalam melakukan supervise akademik terhadap guru. Kepala madrasah melaksanakan

supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.



CATATAN LAPANGAN

PW.01.i

Nama subyek : Supriyadi, M.Ag  
Jabatan : Kepala MA Sunan Gunung Jati  
Umur : 54 tahun  
Latar pendidikan : S2  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA dalam meningkatkan mutu madrasah

## 1. Deskripsi

Setelah selesai melakukan wawancara dengan Bapak Azhari, S.Ag, peneliti mencoba melakukan wawancara dengan salah satu anggota yang datang yaitu Supriyadi, M.Ag. Peneliti mengucapkan salam: “*Assalamu ‘alaikum?*”. Beliau menjawab: “*Wa’alaikumussalaam warohmatulloh*”. Beliau bertanya kepada peneliti: “*Ada yang bisa saya bantu?*” Peneliti menjawab: “*Iya pak ini menindaklanjuti proses pengumpulan data berkaitan dengan penulisan tesis yang saya lakukan*. Beliau memberitahukan bahwa “*Silahkan dengan senang hati akan saya bantu semampu saya*”. Kemudian peneliti dipersilahkan duduk di depan beliau. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA di Wonogiri, mendukung kepada peningkatan mutu sekolah?*

K3MA sebagai wadah yang diakui pemerintah, kerjasama antar kepala madrasah akan sinergis, dinamis dan harmonis. Sesama kepala madrasah akan mudah konsultasi untuk meningkatkan layanan yang prima kepada stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan. Mengatasi masalah intern sekolah, meningkatkan kinerja guru, mengatasi kebutuhan mengajar guru dan pemerataan tenaga guru.

Tujuan lain K3MA adalah mengembangkan kultur madrasah yang kondusif sebagai tempat sumber belajar yang menyenangkan bagi peserta didik dari aspek fisik maupun psikologis. Meningkatkan peran serta masyarakat dan stakeholders dalam meningkatkan mutu sekolah.

## 2. Penafsiran

Langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA dalam kaitanya dengan peningkatan mutu sekolah adalah melakukan kerja sama antar kepala madrasah untuk meningkatkan layanan yang prima kepada stakeholders dalam penyelenggaraan pendidikan. Mengatasi masalah intern sekolah, meningkatkan kinerja guru, mengatasi kebutuhan mengajar guru dan pemerataan tenaga guru.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.g

Nama subyek : Royani, S.Ag  
Jabatan : Kepala MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo  
Umur : 45 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Target utama K3MA

## 1. Deskripsi

Setelah selesai berwawancara dengann Bapak Ihsan Azhari, S.Ag. Peneliti mengucapkan *Terimakasih atas waktu yang bapak luangkan dan terimakasih atas jawabanya*. Beliau menjawab: *Ia kami senang dapat bertukar pengalaman*. Setelah itu peneliti mencoba berwawancara dengan anggota K3MA yang lain yaitu Bapak Royani, S.Ag, peneliti mendekati beliau : *Asslamu'alaikum Pak bisa minta waktu sebentar untuk berbincang-bincang?* Beliau menjawab: *"Wa'alaikum salam, silahkan dengan senang hati akan saya jawab jika saya mengetahui"*. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Apa peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA I Wonogiri yang menjadi target uta.*

Target utama K3MA adalah Pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan, karena forum ini kami anggap sebagai keluarga sehingga merupakan wadah berkeluh kesah antar anggota. Hambatan di sekolah kami akan kami sampaikan kemudian rekan-rekan dari anggota yang lain akan memberikan masukan berdasarkan pengalaman masing-masing di sekolahnya. Dengan demikian permasalahan satu sekolah menjadi permasalahan

bersama dan harus di pecahkan bersama. Hasilnya setiap solusi yang muncul merupakan solusi terbaik karena muncul dari berbagai ide.

## 2. Penafsiran

Target utama K3MA adalah Pemecahan masalah yang menjadi hambatan dan tantangan dalam pengelolaan pendidikan

CATATAN LAPANGAN

(Tanpa Kode)

Nama subyek : Drs. H. Nuri Hartono  
Jabatan : Kepala MA Negeri Wonogiri  
Umur : 47 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 2 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Izin lokasi penelitian dan peninjauan awal

## 1. Deskripsi

Peneliti sengaja datang ke madrasah kurang lebih pukul 07.00 WIB untuk bertemu dengan ketua K3MA (Bapak Drs. H. Nuri Hartono). Setelah bertemu dengan kepala madrasah, saya perkenalkan diri saya kepada Beliau. Selanjutnya kepada Beliau saya sampaikan permohonan dan rasa hormat saya bahwa: *“Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir studi S2 di IAIN Surakarta, saya bermaksud mengadakan penelitian pada K3MA Kabupaten Wonogiri yang Bapak pimpin. Saya mohon izin kepada Bapak berkenan memberikan kesempatan kepada saya”*. Beliau menyampaikan jawaban langsung yang intinya Beliau mengizinkan kepada saya untuk mengadakan penelitian. Dengan perasaan gembira dan bersyukur kepadaNya seraya saya ucapkan terima kasih kepada Bapak kepala madrasah. Kemudian beliau mengajak bertukar pikiran dan berbagi pengalaman di sekitar dunia pendidikan..

Setelah mendapatkan izin kepala madrasah, langkah selanjutnya menemui seorang guru yang menjadi anggota K3MA. untuk menanyakan berbagai persoalan yang terjadi di dalam organisasi K3MA. Berangkat dari data yang diperoleh, kemudian peneliti berinspirasi untuk menuangkan pemikiran penyusunan tesis ini.

## 2. Penafsiran

Penelitian awal dilaksanakan setelah mendapatkan izin dari ketua K3MA Kabupaten Wonogiri. Kemudian langkah yang dilaksanakan peneliti adalah melakukan wawancara awal dengan seorang anggota K3MA untuk menanyakan berbagai persoalan yang terjadi di dalam organisasi K3MA.

## CATATAN LAPANGAN

Kode : CL.PD. 02  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 06 February 2016  
 Jam : 08.30 - 09.00 WIB  
 Tempat : Ruang kepala MA Negeri Wonogiri  
 Metode : Dokumentasi dan observasi  
 Jenis Dokumen : Profil K3MA  
 Keadaan Guru

## 1. Deskripsi

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, peneliti melihat-lihat dokumen terkait dengan kegiatan K3MA. Salah satunya adalah profil dan keadaan kepala MA.. Setelah peneliti membaca keadaan Kepala MA K3MA Kabupaten Wonogiri adalah

No	Nama	Jabatan	Madrasah Asal	Jabatan Pada Madrasah Asal
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Ketua	MA Negeri Wonogiri	Kepala Madrasah MAN Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Bendahara	MA Al-Barokah Purwantoro	Kepala Madrasah MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Anggota	MA Muhammadiyah Batu	Kepala Madrasah MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Anggota	MA Gani Tirta Asri Tirtomoyo	Kepala Madrasah MA Gani Tirta Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Anggota	MA Sunan Gunung Jati	Kepala Madrasah MA Sunan Gunung Jati

6.	Suratno, S.Pd	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Waka Kurikulum MAN Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Bendahara MAN Wonogiri

## 2. Tafsir

Keadaan Kepala MA K3MA Kabupaten Wonogiri adalah

No	Nama	Jabatan	Madrasah Asal	Jabatan Pada Madrasah Asal
1.	Drs. H. Nuri Hartono	Ketua	MA Negeri Wonogiri	Kepala Madrasah MAN Wonogiri
2.	Dr. H. Supriyanto, M.Pd	Bendahara	MA Al-Barokah Purwantoro	Kepala Madrasah MA Al-Barokah Purwantoro
3.	Ihsan Azhari, S.Ag	Anggota	MA Muhammadiyah Batu	Kepala Madrasah MA Muhammadiyah Batu
4.	Royani, S.Ag	Anggota	MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo	Kepala Madrasah MA Gani Tirto Asri Tirtomoyo
5.	Supriyadi, M.Ag	Anggota	MA Sunan Gunung Jati	Kepala Madrasah MA Sunan Gunung Jati
6.	Suratno, S.Pd	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Waka Kurikulum MAN Wonogiri
7.	Dra. Istiqomah	Anggota	MA Negeri Wonogiri	Bendahara MAN Wonogiri



CATATAN LAPANGAN

PW.01.j dan PW. 01.k

Nama subyek : Drs. H. Nuri Hartono  
Jabatan : Kepala MA Negeri Wonogiri  
Umur : 54 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA dalam memberikan stimulus kinerja kepala MA

## 1. Deskripsi

Pada saat akhir peneliti kembali untuk berwawancara dengan Ketua K3MA Kabupaten Wonogiri Drs. H. Nuri Hartono. Sebelumnya peneliti meminta maaf karena harus melakukan wawancara lagi dengan beliau. Peneliti meminta izin kepada beliau "*Maaf Bapak saya harus melakukan wawancara lagi, karena masih ada beberapa pertanyaan yang harus kami sampaikan*". Beliau dengan bijak menjawab "*Tidak masalah silahkan disampaikan saja*" karena beliau sudah memberikan izin kepada peneliti maka peneliti segera mengambil posisi untuk menyampaikan pertanyaan.

*Apa hambatan peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA di Wonogiri?*

Memang dalam pelaksanaan kegiatan K3MA di Kabupaten Wonogiri ada beberapa kendala diantaranya adalah:

- a. Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.
- b. Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja

pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahny juga banyak kegiatan.

- c. Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja.
- d. Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.
- e. Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang.

## 2. Penafsiran

Memang dalam pelaksanaan kegiatan K3MA di Kabupaten Wonogiri ada beberapa kendala diantaranya adalah:

- a. Banyaknya acara dari masing-masing anggota di luar agenda K3MA, hal ini berdampak pada tingkat kehadiran anggota. Namun biasanya bagi kepala mdrasah yang ada acara lain akan mewakilkan kepada salah guru di sekolahnya.
- b. Pengurus harian masih berasal dari salah satu kepala MA di Wonogiri. Hal ini akan sangat memberatkan karena beban kerja pengurus tersebut akan bertambah ketika di madrasahny juga banyak kegiatan.
- c. Manajemen K3MA di Wonogiri masih perlu ditingkatkan kualitasnya dalam upaya optimalisasi intensifikasi pembinaan kegiatan kelompok kerja.
- d. Program-program kegiatan K3MA masih kurang sesuai dengan kebutuhan pengembangan profesionalitas kepala sekolah.
- e. Dana pendukung operasional belum memadai dan kurang.

## CATATAN LAPANGAN

Kode : CL.PD. 04  
Hari/Tanggal : Sabtu, 06 February 2016  
Jam : 08.30 - 09.00 WIB  
Tempat : Ruang kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Dokumentasi dan observasi  
Jenis Dokumen : Perlengkapan yang dimiliki

## 1. Deskripsi

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, peneliti melihat-lihat perlengkapan yang dimiliki. Adapun perlengkapan yang dimiliki K3MA Kabupaten Wonogiri adalah.

1. 1 Buah almari arsip
2. 1 buah laptop
3. 1 buah LCD proyektor

## 2. Tafsir

Adapun perlengkapan yang dimiliki K3MA Kabupaten Wonogiri adalah.

1. 1 Buah almari arsip
2. 1 buah laptop
3. 1 buah LCD proyektor

## CATATAN LAPANGAN

Kode	: CL.PD. 06
Hari/Tanggal	: Sabtu, 06 February 2016
Jam	: 08.30 - 09.00 WIB
Tempat	: Ruang kepala MA Negeri Wonogiri
Metode	: Dokumentasi dan observasi
Jenis Dokumen	: Program kegiatan K3MA

## 1. Deskripsi

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, peneliti melihat-lihat perlengkapan yang dimiliki. Adapun data program kegiatan yang dimiliki K3MA Kabupaten Wonogiri adalah.

- a. Merencanakan dan melaksanakan reformasi madrasah dan class reform dalam konteks MPMBM.
- b. Membahas pelaksanaan review madrasah dengan menggunakan instrumen akreditasi madrasah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan
- c. Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen madrasah dan melakukan evaluasi
- d. Identifikasi implikasi pelaksanaan KTSP terhadap manajemen madrasah
- e. Pengembangan manajemen madrasah dengan konteks MPMBM, madrasah Pengembangan kultur mads yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat
- f. Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan
- g. Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru termasuk peningkatan kualifikasi guru, baik melalui diklat maupun pendidikan jalur program strata
- h. Maksimalisasi pemanfaatan sumber belajar yang ada
- i. Pengembangan program inovasi dan kreativitas siswa serta program pemberantasan narkoba di sekolah

- j. Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu madrasah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah
  - k. Menyelenggarakan action research melalui mini studi pada level madrasah
  - l. Mengembangkan model pelayanan pendidikan bermutu bekerja sama dengan masyarakat, dll
  - m. Mengembangkan pembelajaran melalui internet (website)
  - n. Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya.
2. Tafsir

Adapun data program kegiatan yang dimiliki K3MA Kabupaten Wonogiri adalah.

- a. Merencanakan dan melaksanakan reformasi madrasah dan class reform dalam konteks MPMBM.
- b. Membahas pelaksanaan review madrasah dengan menggunakan instrumen akreditasi madrasah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan
- c. Mengembangkan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen madrasah dan melakukan evaluasi
- d. Identifikasi implikasi pelaksanaan KTSP terhadap manajemen madrasah
- e. Pengembangan manajemen madrasah dengan konteks MPMBM, madrasah Pengembangan kultur mads yang kondusif dan memotivasi siswa, Pengembangan hubungan sinergis dengan masyarakat
- f. Merencanakan dan melaksanakan ujian nasional dan dapat mengatasi permasalahan yang akan timbul pada tahap proses kelulusan
- g. Menyusun strategi pelaksanaan pengembangan profesionalisme guru termasuk peningkatan kualifikasi guru, baik melalui diklat maupun pendidikan jalur program strata
- h. Maksimalisasi pemanfaatan sumber belajar yang ada
- i. Pengembangan program inovasi dan kreativitas siswa serta program pemberantasan narkoba di sekolah

- j. Penggalangan inovasi pemikiran dalam meningkatkan mutu madrasah baik substansi manajerial maupun pendanaan dengan melibatkan komite sekolah
- k. Menyelenggarakan action research melalui mini studi pada level madrasah
- l. Mengembangkan model pelayanan pendidikan bermutu bekerja sama dengan masyarakat, dll
- m. Mengembangkan pembelajaran melalui internet (website)
- n. Mengembangkan sistem administrasi sekolah melalui jaringan internet, misalnya : surat menyurat, buku induk siswa, keuangan dan sebagainya.

CATATAN LAPANGAN

PW.01.h

Nama subyek : Royani, S.Ag  
Jabatan : Kepala MA Gani Tirta Asri Tirtomoyo  
Umur : 45 tahun  
Latar pendidikan : S1  
Hari/ Tanggal : Sabtu, 23 Januari 2016.  
Tempat : Kantor Kepala MA Negeri Wonogiri  
Metode : Wawancara  
Tema : Peran K3MA

## 1. Deskripsi

Setelah selesai menjawab satu pertanyaan dari peneliti, Bapak Ihsan Azhari, S.Ag. meminta izin untuk keluar sebentar. Peneliti mengucapkan *iya Bapak silahkan*. Beliau menjawab: *Ia terimakasih*. Setelah kembali beliau bertanya: “oke apa masih ada pertanyaan?” Peneliti menjawab: *“Iya pak ini masih ada satu pertanyaan lagi*. Beliau menjawab “Silahkan dengan senang hati akan saya jawab jika saya mengetahui”. Saat itu peneliti akan melakukan wawancara dengan kepala madrasah.

*Bagaimana peran K3MA dalam meningkatkan kinerja kepala MA di Wonogiri.*

Langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kami dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas - tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya.
- b. Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.

- c. Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja.
- d. Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru.
- e. Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA
- f. Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.

## 2. Penafsiran

Langkah yang dilakukan K3MA dalam meningkatkan kinerja kami dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Memberdayakan Kepala Madrasah sebagai anggota K3MA dalam melaksanakan tugas - tugas manajemen di Madrasah sesuai tupoksinya.
- b. Membantu Kepala Madrasah dalam menerapkan kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang pendidikan.
- c. Mengubah budaya kerja anggota K3MA dalam rangka mengembangkan profesionalisme Kepala Madrasah baik pengetahuan, kompetensi dan kinerja.
- d. Meningkatkan mutu proses pendidikan yang tercermin dari hasil kinerja Kepala Madrasah dan guru.
- e. Memperluas wawasan dan pengetahuan Kepala Madrasah dalam berbagai hal sesuai kompetensinya melalui kegiatan rapat kerja K3MA
- f. Memberi kesempatan kepada anggota K3MA dalam berbagai bentuk pengalaman, bantuan dan umpan balik dalam forum K3MA untuk berinovasi dalam pengembangan pendidikan bermutu.