

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Lokasi Penelitian

a. Sejarah Singkat Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Banjarmasin

Madrasah Aliyah Swasta yang menggabungkan Madrasah Aliyah Al Abadiyah dan Madrasah Aliyah Mulawarman (MAM) menghasilkan Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Banjarmasin. MAM di waktu kegiatan pembelajaran di kompleks Mulawarman gedung PGAN Banjarmasin.

Gedung PGAN Mulawarman kosong ketika PGAN Banjarmasin pindah ke Jalan Pramuka km 6 pada tahun 1979. Beberapa dewan guru PGAN berinisiatif mendirikan MAM ketika PGAN mulai lowong, antara lain: Drs. Drs. M. Roi Syakur Drs. Bachtiar Suriani Syamsuni Whirlpool dan Drs. H. Usman Djafri. Diputuskan, berdasarkan diskusi mereka di asrama PGAN Mulawarman, untuk mendirikan Madrasah Swasta dengan lokasi Mulawarman yang dikenal sebagai MAM, dipimpin oleh Drs. M. Roi Syakur, yang kedua dari Drs. M. Zaini, yang ketiga dari Drs. Setelah itu, H. Asmuri Ch menggantikan H. Baderi (1988). Selain itu, pada tahun 1987, didirikan Madrasah Swasta dengan pimpinan Drs. di Km 6 PGAN Banjarmasin dengan nama MAS Al Abadiyah. Suyono Hermawan. Pada tanggal 18 Agustus 1990, MAM dan MAS Al Abadiyah, keduanya di bawah pengelolaan Yayasan Al Abadiyah, bergabung dalam pengembangan lebih lanjut. Setelah

berjalan sekitar 3 konsolidasi, tegas pada tanggal 25 Oktober 1993 MAM diumumkan menjadi Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 3 Banjarmasin sesuai dengan Pengumuman Ulama Ketat Masalah Republik Indonesia No. 244 tanggal 24 Oktober 1993, menunjuk H. Asmuri Ch (1993-1998) sebagai kepala madrasah perdana.

Pada awalnya, proses KBM berlangsung di bekas gedung PGAN yang dibangun enam tahun sebelum pondasi Milono dan memiliki luas lahan 3.623 M2. Namun, sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan MAN yang berkelanjutan, ada keinginan untuk membangun bangunan permanen. Selain itu, keinginan itu terwujud pada tahun 1996 dan 1997, dan bangunan fasilitas belajar telah ditambahkan.

b. Nama-Nama Kepala Madrasah

Ada beberapa pergantian kepala madrasah di MAN 3 Kota Banjarmasin, sebagai berikut:

Tabel. 4.1 Nama-Nama Kepala Madrasah

No	Nama Kepala Madrasah	Lama Menjabat
1	H. Asmuri CH	1994 – 1998
2	Drs. H. M. Haberi B	1998 – 2003
3	Drs. H. Abd Fatah S	2003 (6 bulan)
4	Drs. Najwan Noor, M. Pd	2003 – 2009
5	Drs. Adnan	2009 – 2013
6	Dra. Hj. Naini Pristiana	2014 – 2015
7	Drs. H. Abdurrachman, M. Pd	2015 – 2019
8	Dra. Hj. Nana Mairi, M. Pd	2019 – sekarang

c. Identitas Madrasah

Nama Madrasah : Madrasah Aliyah Negeri 3

NPSN : 30315578

NSM : 131163710003

Kode Satker : 554642

SK Pendirian : Menteri Agama RI No. 242
Tanggal, 25 Oktober 1993

SK Pengganti : Kepala Kanwil Prov. Kalsel No. 409 tahun 2016,
Tanggal, 22 Agustus 2016

Akreditasi : A nilai 94
Nomor 239/KEP/BAP-SM/XI/KU/201
Tanggal, 25 November 2017

Rekening Bank : BRI Cab. No. 0003. 01. 00018530. 3

Alamat : Jl. Batu Benawa I RT. 41 No. 61 RW. 04
Telp.05114365828 Kelurahan Teluk Dalam
Kecamatan Banjarmasin Tengah, Kalimantan Selatan
Kode Pos 70117

Latitude : -3.3158567

Langitude : 114. 5820188

d. Visi, Misi dan Tujuan MAN 3 Kota Banjarmasin

Visi “Terwujudnya lembaga pendidikan yang melahirkan siswa agamis, pancasilais, kreatif, berprestasi, dan berbudaya lingkungan hidup”

Misi MAN 3 Kota Banjarmasin adalah:

1. Melaksanakan program pembelajaran dan kegiatan madrasah yang mendorong siswa dapat mengamalkan ajaran islam.
2. Melaksanakan pembelajaran dan kegiatan yang menjadikan peserta didik berkarakter sesuai dengan profil pelajar pancasila.
3. Melaksanakan berbagai kegiatan yang dapat menghasilkan prestasi, lulusan yang berkualitas, dan peduli terhadap lingkungan.
4. Memanfaatkan teknologi dan lingkungan sebagai media pembelajaran untuk melaksanakan proses pembelajaran PAIKEM (aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan).
5. Menyiapkan lulusan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang unggul, kompetitif, dan sebanding berdasarkan minat, bakat, dan potensi mahasiswa.
6. Mendorong siswa untuk menjadi lebih mandiri melalui kegiatan pembiasaan. Perencanaan dan perbaikan diri yang berkelanjutan, serta menjadi pengusaha.
7. Lebih lanjut mengembangkan kantor dan kerangka kerja yang membantu peningkatan ilmu pengetahuan dan inovasi, budaya alam dan ramah anak muda.
8. Meningkatkan sumber daya manusia yang profesional sebagai penjaga lingkungan dan konservasionis.

9. Dalam rangka mendukung perbaikan lingkungan dan kualitas pendidikan di MAN 3 Banjarmasin, sarana komunikasi dan koordinasi antara sekolah, orang tua, siswa, masyarakat, dan organisasi terkait harus disediakan.
10. Sebagai bagian dari tujuan pendidikan nasional, sekolah diharapkan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, karakter mulia, dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup sendiri dan mengambil bagian dalam pendidikan lebih lanjut.

Secara lebih rinci tujuan MAN 3 Kota Banjarmasin, sebagai berikut:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas siswa dalam beribadah dan melaksanakan ajaran agama islam dalam kehidupan sehari-hari.
2. Menghasilkan peserta didik yang hafizh al-quran minimal 3 juz.
3. Menghasilkan peserta didik yang dapat mengambil keputusan dalam menghasilkan solusi dari berbagai masalah yang dihadapi dalam konteks multikultural.
4. Menghasilkan peserta didik yang mampu mengidentifikasi diri dan dapat mengembangkannya.
5. Terlaksananya berbagai kegiatan yang melibatkan warga sekolah (Jumat bersih, Jumat sehat dan Jumat taqwa).
6. Terlaksananya peringatan hari besar nasional, keagamaan dan kegiatan budaya.
7. Menjadi juara ditingkat lokal, nasional maupun internasional di bidang akademik dan nonakademik.

8. Terwujudnya daya serap yang optimal di perguruan tinggi negeri lokal dan nasional.
9. Berkontribusi dan bergotong royong untuk berperan aktif di lingkungan sekolah dan masyarakat dalam memelihara lingkungan.
10. Meningkatkan keterlaksanaan pembelajaran saintifik terkait dengan lingkungan sebagai media pembelajaran.
11. Terakomodasinya kebutuhan belajar peserta didik terkait dengan keragaman minat, bakat, potensi dan kompetensi peserta didik.
12. Meningkatkan hasil asesmen formatif dan sumatif setiap tahun.
13. Meningkatkan perolehan AKM setiap tahun.
14. Menghasilkan peserta didik yang memiliki keterampilan di bidang IT sesuai bakat, minat dan potensi.
15. Menghasilkan peserta didik yang berbudaya disiplin.
16. Menghasilkan peserta didik yang berbudaya 5S (senyum, sapa, salam, sopan, santun).
17. Menghasilkan peserta didik yang berjiwa kewirausahaan dengan mendatangkan tenaga ahli/profesional sesuai kebutuhan peserta didik.
18. Terlaksananya *event* untuk mempresentasikan produk peserta didik yang terencana dan berkesinambungan.
19. Tersedianya prasarana yang mendukung pembelajaran berbasis IT dan terkini.
20. Tersedianya Wi-Fi id yang mendukung pembelajaran di setiap kelas.
21. Tersedianya ruang terbuka yang memungkinkan anak belajar di luar kelas.
22. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan.

e. Keadaan Peserta Didik di MAN 3 Kota Banjarmasin

Perkembangan siswa tahun ke tahun meningkat, sehingga jumlah siswa dapat mempengaruhi lembaga pendidikannya.

Tabel 4.2 Data Siswa Tahun Pelajaran 2022/2023 di MAN 3 Kota Banjarmasin

X			XI			XII					
L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	L	P	Total
107	166	273	96	147	243	91	146	237	294	459	753

f. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di MAN 3 Kota Banjarmasin

Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Kota Banjarmasin di klarifikasikan sesuai jabatannya.

Tabel 4.3 Data tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 3 Kota Banjarmasin

NO	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Dra. Hj. Nana Mairi, M.Pd	S2/UNLAM	Kepala Madrasah
2	Purwanti, S.Pd.I	S1/IAIN	Bahasa Inggris
3	Lailatul Isnainah, S.Ag, M.Pd.I	S2/IAIN	Qur'an Hadits
4	Drs. Moch Faruk, M.Sc	S2/UGM	Matematika
5	Hj. Noor Rida Yuliani, S.Ag	S1/IAIN	PKN
6	Hj. Noormaliana, S.Pd, M.Pd	S2/UNLAM	Kimia
7	Rustamiah, S.Pd	S1/UNLAM	Biologi
8	Hj. Norasiah, S.Pd	S1/UNLAM	Matematika
9	Rabiatul Adawiyah, S.Pd	S1/STKIP	Biologi
10	Khairiah, S.Ag, M.Pd	S2/IAIN	Fiqih
11	Ummi Salamah, M.Pd	S2/UNLAM	Bahasa Indonesia
12	Wisnu Wijanarko. SP, M.M	S2/STIEP	Prakarya Kewiraus.
13	H. Rakhmat Noor, S.Ag, M.S.I	S2/ IAIN SMG	SKI
14	Syaidah, S.Ag	S1/IAIN	SKI
15	Erna Hendrayantie, S.Pi	S1/UNLAM	Prakarya Kewiraus.

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
16	Aulia Irani, S.Pd	S1/UNLAM	Kimia
17	Abdul Haris, S.Pd	S1/UNLAM	Bahasa Inggris
18	Hamdani, S.Pd	S1/UNLAM	Matematika
19	Huderi, S.Pd, M.A	S2/STIA BINBAN	BP
20	Alpadina, M.Pd	S2/UN JKT	Penjaskes
21	Muhammad Fajar Rivanny, S.Pd	S1/UNLAM	Sejarah
22	Rina Arisyanti, S.Pd	S1/UNLAM	Bahasa Inggris
23	Yasmin, S.Pd	S1/UNLAM	Sosiologi
24	Rahmi Budiarti, S.Pd	S1/UNLAM	Bahasa Indonesia
25	Muhammad Yunus, M.Pd.I	S2/IAIN	Aqidah Akhlak
26	Chairuddinnoor, S.Ag, M.Pd	S1/STKIP	Matematika
27	Taufiqqinnoor, S.Ag, M.Pd	S2/UNLAM	Bahasa Arab
28	Sakinah, S.Pd	S1/UNLAM	Ekonomi
29	Khairul Anami, S.Pd, M.Pd	S2/IAIN	Bahasa Arab
30	Hj. Saripah Thal'ah, S.Ag	S1/ IAIN	Fiqih
31	Abdul Gani, S.Ag	S1/UNISKA	BP
32	Rahma Yuniarti, S.Pd	S1/STKIP	Bahasa Indonesia
33	Siti Rahmah, S.Pd	S1/UNLAM	BP
34	Mega Islmaiah Nasution, S.Pd	S1/UNLAM	Matematika
35	Muhammad Hatta, S.Sos	S1/UNISKA	Sosiologi
36	Rosita, S.Pd	S1/UN.TERBUKA	Fisika
37	Hurry Yusyfi Safitri, S.Pd.I	S1/IAIN	Qur'an Hadits
38	Muhammad Haipani, S.Th.I	S1/IAIN	Qur'an Hadits
39	Rizal Maulana, S.Pd	S1/IAIN	Bahasa Arab
40	Abdurrahman, S.Pd	S1/IAIN	Bahasa Arab
41	Perdini Adma Sari, S.Pd	S1/UNLAM	Ekonomi
42	Reindy Thedja Sukmana, S.E.I, M.H	S2/IAIN	Ekonomi
43	Megawati, S.Pd	S1/STKIP	Bahasa Sastra Inggris
44	Muhammad Rafi'i, S.Pd.I	S1/STAI JAMI	PAI
45	Taufiqqurrahman, S.Th.I, S.Pd.I, SQ	S1/STAI JAMI	PAI
46	Rizki Rosida Hayati, S.Pd	S1/UNLAM	Geografi
47	M. Rif'ani Rusyadi, S.Pd.I	S1/IAIN	Bahasa Arab
48	Rajiyah, S. Pd	S1/UNLAM	Fisika
49	Norlaila, S.Pd	S1/UNISKA	BK
50	Novia Damayanti, S.Pd	S1/UNLAM	Geografi
51	Armiyah, S.Pd	S1/IAIN	Bahasa Inggris

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
52	Azlina Ayu Nurmeida, S.Pd, M.Si	S2/UN.MUH.MLG	Psikologi
53	M. Arsyad, S.Pd	S1/STAI JAMI	PAI
54	Rizka Almaida Permana, S.Pd	S1/UNLAM	Seni
55	Putri Aulia Fitriani, S.Pd	S1/UNLAM	Bahasa Sastra Indonesia
56	Ahmad Restu Ananda, M.Pd	S2/IAIN	PAI
57	Muhammad Rifqi Almiyawi, S.Pd	S1/UNLAM	Sejarah
58	Muhammad Nurudin	SMAN 2	Perminatan IPS
59	Rizki Amalia Hilmi, S.Pd	S1/UNLAM	Matematika
60	Khairil Anwar, S.Ag	S1/IAIN	Kepala TU
61	H. Ahmad Suriadi	SMEA	Kepegawaian
62	Siti Zuraida	SMF	Pengolah Data
63	Mardani, S.Ap	S1/STIA BINBAN	Bendahara
64	Wahyudin, S.Sos	S1/UNISKA	Adm. Umum
65	Hamim, A.Md	D3/IAIN	Pengelola Perpustakaan
66	Ahmad Juaini	SLTA/Paket C	Cleaning Service
67	Isnaniah, S.Pd	S1/UNISKA	Urusan Perpustakaan
68	Pratiwi, SE	S1/UNISKA	Laboratorium
69	Maswani, A.MA	D2/STAI MTP	Keamanan
70	Hirsa Purwanto, S.Ag	S1/STAI JAMI	Sarana & Prasarana
71	Ali Rida	SMA	Cleaning Service
72	Maimanah, S.Pd	S1/UNLAM	Operator EMIS

2. Keterampilan Manajerial Kepala Madrasah dalam Memajukan Lembaga di MAN 3 Kota Banjarmasin

Keterampilan manajerial adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala madrasah guna menjalankan tugasnya dalam pendidikan dan tercapainya suatu tujuan yang telah direncanakan. Madrasah Aliyah Negeri 3 Kota Banjarmasin merupakan salah satu madrasah yang bertempat di kompleks mulawarman. Dalam keterampilan manajerial kepala madrasah di MAN 3 Kota Banjarmasin diuraikan melalui wawancara terkait dengan keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan manusia.

Berdasarkan data yang sudah terkumpul kepala madrasah di MAN 3 Kota Banjarmasin melaksanakan keterampilan manajerial melalui tiga keterampilan, sebagai berikut:

a. Keterampilan Konseptual Kepala Madrasah dalam Memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan yang berkaitan dengan kemampuan dalam menentukan strategi dan kebijakan, membuat dan merencanakan program sekolah.

Kepala madrasah merencanakan, membuat program madrasah dan menyelesaikan permasalahan dengan selalu mendiskusikan dengan bawahannya:

Saya merencanakan dan membuat program yang akan dilaksanakan nantinya, setelah memprogramkan akan berupaya untuk melaksanakannya bersama-sama dengan wakamad dan seluruh guru di MAN 3 Kota Banjarmasin kemudian di evaluasi program yang akan dilaksanakan. Jika strategi ini bagus maka akan dilanjutkan ketahap berikutnya, apabila tidak bagus maka tidak akan dilanjutkan akan tetapi diubah strateginya. Strategi ini tidak bisa secara otoriter harus dengan diskusi dengan yang lain agar tidak terjadi masalah yang terjadi di

madrasah dan harus melihat kondisi di madrasah, misalnya dilihat dari keuangan, warga madrasah, sumber daya manusia, dan dukungan dari komponen-komponen yang ada di dalam madrasah ini. Apabila terjadi permasalahan yang terjadi di madrasah, maka kepala madrasah mengadakan pertemuan dengan wakil kepala madrasah. Setelah itu, baru mencari pokok permasalahannya ini. Kepala madrasah tidak pernah mengambil kebijakan sendiri tanpa ada musyawarah dengan saja, kecuali ada yang harus disampaikan dengan para guru baru diadakan rapat.¹

Wakamad siswa menjelaskan hal yang sama, yaitu kepala madrasah memiliki kemampuan konseptual yang kuat. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah mampu dalam menjalankan keterampilan konsepnya dengan baik dengan merencanakan dan membuat program kerja selalu mendiskusikan dengan bawahannya, dan juga ikutserta dalam penerimaan siswa baru dan mempunyai sistem yang dari sebuah SK dari departemen kementerian agama dari acuan itu kepala madrasah mengarahkan semua panitia sehingga pelaksanaan PPDB tahun 2023 berjalan sesuai juknis dan terarah sehingga semua elemen yang bekerja sesuai tugasnya. Kepala madrasah mengarahkan dan memantau dalam pembagian kelas. Kepala madrasah juga ikutserta dalam membina disiplin siswa. Kepala madrasah sangat aktif ikut dalam memprogramkan kegiatan sekolah dan sangat menjadi panutan dalam manajemen waktu, dan kepala madrasah sangat sesuai menjalankan keterampilan konseptual ini.²

Pemaparan dari wakamad sarana dan prasarana, bahwa kepala madrasah mampu menjalankan kemampuan konseptualnya dengan baik sebagaimana seorang pemimpin. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah ikutserta dalam merencanakan dan mengelola sarana dan prasarana yang ada di MAN 3 Kota Banjarmasin ini. Kepala madrasah mampu dalam berpikir rasional karena membuat strategi maupun menyusun program madrasah ini kepala madrasah pun mendiskusikan terlebih dahulu dengan para bawahannya. Kepala madrasah pun mampu dalam menjadi administrator madrasah yang menjadi tanggung jawab beliau. Kepala madrasah menyelesaikan masalah

¹ Nana Mairi, Kepala MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 11 Mei 2023

² Chairuddin nur, Wakamad Kesiswaan MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 12 Mei 2023

yang terjadi di madrasah ini. Kepala madrasah dapat menjalankan keterampilan konseptual ini dengan baik.³

Hal serupa diungkapkan oleh wakamad kurikulum bahwa kepala madrasah dapat menjalankan kemampuan konseptualnya dengan optimal. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah mampu dalam membuat program kerja dan merencanakan kegiatan di madrasah ini dengan cara mengadakan diskusi dengan para guru terutama kepada wakil kepala madrasah. Kepala madrasah mampu menjadi administrator madrasah ini yang sudah tanggung jawab beliau. Kepala madrasah pun ikutserta dalam mempertimbangkan kurikulum yang akan digunakan di madrasah ini. Kepala madrasah dapat memecahkan masalah yang terjadi di madrasah ini. Kepala madrasah mampu menjalankan keterampilan konseptual ini dengan baik.⁴

Hasil wawancara dengan kepala tata usaha tentang kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan konseptualnya, yakni:

Kepala madrasah disini dapat merencanakan program kerja dengan cara mengadakan musyawarah terutama dengan wakil kepalanya, jadi hasil dari musyawarah dengan wakil kepalanya lalu dimusyawarah lagi dengan para guru agar para guru juga dapat mengeluarkan pendapatnya. Setelah di musyawarahkan dengan para guru, lalu kepala madrasah memutuskan hasil dari pendapat yang mana yang banyak di setuju.⁵

Hasil wawancara dengan wali kelas X C tentang kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan konseptual. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah cukup cepat menanggapi informasi yang diterimanya dan menyampaikan informasi yang diperoleh dari dinas, dengan mengadakan rapat dinas untuk menyampaikan informasi kepada para guru, wakamad, dan staf. Kepala madrasah dapat berpikir rasional karena kepala madrasah ini orangnya cukup

³ Wisnu Wianarko, Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 3 Kota Banjarmasin , Banjarmasin 16 Mei 2023

⁴ Rahmad Noor, Wakamad Kurikulum MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 17 Mei 2023

⁵ Khairil Anwar, Kepala Tata Usaha MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 22 Mei 2023

fleksibel, karena apa yang akan direncanakan pasti dimusyawarahkan terlebih dulu.⁶

Hasil wawancara dengan wali kelas X D tentang keterampilan konseptual yang dijalankan oleh kepala MAN 3 Kota Banjarmasin. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah dapat berpikir rasional seperti kemampuan dalam menganalisis masalah secara objektif, karena apa yang akan direncanakan pasti dimusyawarahkan terlebih dulu dengan para guru, wakil kepala madrasah, dan staf terkhususnya tentang program kerja untuk MAN 3 Kota Banjarmasin. Kepala madrasah dapat merencanakan dan mengkonsepkan program kerja MAN 3 Kota Banjarmasin ini dengan mengadakan diskusi dengan wakamad-wakamad terlebih dulu, kemudian disampaikan dengan para guru dan staf melalui musyawarah. Kepala madrasah dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi di madrasah, dengan cara memanggil berbagai pihak untuk ditanya apa yang terjadi, dan mendengarkan penjelasan apa yang menjadi permasalahannya, setelah itu diberikan masukan-masukan kepada pihak yang bersangkutan ini.⁷

Hasil wawancara dengan wali kelas XI IPS 1 tentang kepala madrasah menjalankan keterampilan konseptualnya. Berikut wawancara:

Kepala madrasah dapat merencanakan dalam mengkonsepkan program kerja MAN 3 Kota Banjarmasin ini dengan mengadakan diskusi dengan wakil kepala madrasah terlebih dulu, kemudian disampaikan dengan para guru dan staf melalui musyawarah. Kepala madrasah dapat berpikir rasional karena kepala madrasah ini orangnya cukup fleksibel, karena apa yang akan direncanakan pasti dimusyawarahkan terlebih dulu dengan para guru, wakamad, dan staf terkhususnya tentang program kerja untuk MAN 3 Kota Banjarmasin.⁸

Berdasarkan jawaban dari informan diatas mengenai keterampilan konseptual, mereka sependapat bahwa kepala madrasah mampu dalam menjalankan keterampilan konseptual dengan baik, seperti membuat strategi dan menyusun

⁶ Rahmi Budiarti, Wali Kelas X C MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 23 Mei 2023

⁷ Tauqqinnor, Wali Kelas X D MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 23 Mei 2023

⁸ Alpadina, Wali Kelas XI IPS 1 MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 24 Mei 2023

program kerja dengan mendiskusikan terlebih dahulu dengan para guru agar nantinya berjalan sesuai apa yang di diskusikan atau di kehendak.

b. Keterampilan Teknis Kepala Madrasah dalam Memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin

Kemampuan teknis ini terhubung ke pengetahuan khusus dan pemahaman tentang berbagai kondisi kerja, serta pemanfaatan alat yang diperlukan untuk meningkatkan lembaga pendidikan.

Berkaitan dengan keterampilan teknis, berikut wawancara kepala madrasah:

Saya dalam menyusun laporan pertanggung jawabannya dan minta bantuan kepada bawahan untuk meminta saran Mampu menjadi administrator sekolah dengan baik, agar administrasi di madrasah terstruktur dengan cara mengarahkan dan mengawasi madrasah, sehingga dapat membantu tercapainya program sekolah secara efektif dan efisien. Saya juga cukup mampu memanfaatkan dan menggunakan sarana dan fasilitas di madrasah sesuai kegunaannya. Biasanya saya juga mengadakan pengawasan terhadap para guru dalam belajar mengajar, dengan dua cara yang saya lakukan. Pertama, saya melakukan pengawasan secara langsung dengan mengatur jadwal dan dibantu dengan wakamad-wakamad di madrasah ini. Kedua, saya melakukan pengawasan secara tidak langsung atau dadakan dengan cara berjalan melewati kelas-kelas yang berlangsungnya jam pembelajaran.⁹

Pendapat dari wakamad kesiswaan tentang kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan teknis. Berikut wawancara:

Kepala madrasah menyusun laporan pertanggung jawabannya akan meminta saran kepada bawahannya. Kepala madrasah mampu menjalankan administrasi madrasah ini yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala madrasah ikutserta dalam mengatur dan mengawasi tata tertib siswa. Kepala madrasah hanya memantau evaluasi siswa tidak ikut dalam mengevaluasi siswa karena kepala madrasah bukan pengajar. Kepala madrasah dapat memanfaatkan dan menggunakan sarana dan fasilitas dengan baik. Kepala madrasah sangat sesuai dalam menjalankan kemampuan manajerialnya sebagai pemimpin.¹⁰

⁹ Nana Mairi, Kepala MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 11 Mei 2023

¹⁰ Chairuddinnur, Wakamad Kesiswaan MAN 3 Kota Banjarmasin 12 Mei 2023

Hal ini dipaparkan oleh wakamad sarana dan prasaran, bahwa kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan teknis. Berikut wawancara:

Kepala madrasah mampu menyusun laporan pertanggung jawaban, akan tetapi dengan meminta bantuan dan saran kepada bawahannya. Kepala madrasah mampu memanfaatkan saran dan fasilitas yang ada di madrasah ini, karena kepala madrasah yang dulu menggunakannya kemudian baru bawahannya. Sarana dan fasilitas di madrasah ini pun sudah mencukupi terutama berkaitan dengan mengajar. Apabila ingin meningkatkan sarana dan prasarana di madrasah ini, maka terlebih dahulu harus di diskusikan dengan kepala madrasah. Kepala madrasah mampu dalam mengambil keputusan dengan kebijakan dalam hal untuk meningkatkan sarana dan prasarana ini sebelumnya mengadakan diskusi terlebih dulu dengan para guru terutama wakamad- wakamad. Kepala madrasah sudah sesuai menjalankan kemampuan dalam teknis.¹¹

Hasil wawancara dengan kepala tata usaha, bahwa kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan teknis, sebagai berikut:

Kepala madrasah dalam mengelola MAN 3 Kota Banjarmasin melakukan pekerjaannya yang masih dalam bentuk perwakilan kepada wakil kepala madrasah, guru dan staf tertentu saja, yang sudah disesuaikan dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) masing-masing yang diberikan job diskripsi secara rinci yang memastikan bahwa semuanya bekerja dengan sesuai bidang dan kemampuan masing-masing. Kepala madrasah mampu dalam menggunakan dan memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ada di madrasah ini dengan optimal, karena kepala madrasahlah yang lebih dulu menggunakannya lalu rekan-rekannya.¹²

Hasil wawancara dengan wali kelas X C tentang keterampilan teknis yang dijalankan oleh kepala MAN 3 Kota Banjarmasin. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah dalam pengawasan terhadap guru saat berlangsungnya belajar mengajar tidak bisa para guru tebak, karena kepala madrasah ini bisa pengawasan secara dadakan jadi kami para guru harus dengan optimal sebisanya dalam mengajar. Kepala madrasah mampu dengan optimal dalam menggunakan dan memanfaatkan peralatan yang ada di madrasah ini, karena seorang kepala madrasah

¹¹ Wisnu Wianarko, Wakamad Sarana dan Prasarana MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 16 Mei 2023

¹² Khairil Anwar, Kepala Tata Usaha MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin, 22 Mei 2023

diharuskan bisa menggunakan dan memanfaatkan peralatan yang ada di madrasah ini, kemudian kepala madrasah yang menyampaikan cara menggunakan dan memanfaatkan peralatan yang ada di madrasah kepada rekan-rekannya.¹³

Berdasarkan hasil jawaban dari informan di atas, mereka sependapat bahwa kepala madrasah dapat menjalankan keterampilan teknis dengan optimal. Hasil dari beberapa informan tersebut, bahwa kepala madrasah mampu dalam menggunakan fasilitas atau peralatan. Kepala madrasah membuat suatu keputusan selalu mendiskusikan dengan para guru. Kepala madrasah juga mampu dalam menjadi administrator madrasah.

c. Keterampilan Hubungan Manusia Kepala Madrasah dalam Memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin

Keterampilan dalam hubungan hubungan manusia yang melibatkan partisipasi dalam pengaturan kelompok dan berkomunikasi secara efektif dengan cara yang menguntungkan kedua belah pihak.

Kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan hubungan manusia.

Berikut wawancaranya:

Saya dalam menjalankan hubungan manusia di madrasah dengan cara menciptakan kerjasama dengan bawahannya seperti berinteraksi, berkomunikasi dengan baik dan santai agar bawahannya tidak merasa canggung, nyaman, dan menyesuaikan karakter bawahan saya saat berkomunikasi. Jika dengan siswa menjalin hubungan dengan cara memasuki kelas yang kosong atau gurunya tidak masuk, dan mengajak siswa berbicara dengan baik dan santai. Menjalinkan hubungan dengan wali murid biasanya melalui rapat baru terjadinya berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik kepada wali murid. Biasanya saya mengadakan reward kepada guru-guru yang berprestasi bentuk dari penghargaan.¹⁴

¹³ Rahmi Budiarti, Wali Kelas X C MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 23 Mei 2023

¹⁴ Nana Mairi, Kepala MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 11 Mei 2023

Menurut kepala tata usaha tentang kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan hubungan manusia. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah mampu dalam menciptakan kerjasama dengan para guru dan staf, mampu juga dalam memahami perilaku para guru dan staf yang berbeda-beda, mampu dalam menjalin hubungan dengan siswa dan orangtua murid. Kepala madrasah ialah seorang yang mudah berbaur dengan orang lain, sehingga dengan mudahnya kepala madrasah menjalin hubungan dengan orang lain. Kepala madrasah pernah memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi maupun teladan dalam bentuk reward.¹⁵

Menurut wakamad hubungan masyarakat tentang kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan hubungan manusia. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah mampu berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya untuk menjalankan program kerja yang ada di madrasah ini dengan cara mengutamakan kekeluargaan untuk merangkul atau mendorong semua bawahannya agar bawahannya dengan cepat mengerjakan tugasnya. Biasanya kepala madrasah juga menjalin hubungan siswanya dengan mengajak mereka berbicara apabila bertemu di luar kelas. Kepala madrasah biasanya ada mengadakan reward untuk para guru agar lebih bersemangat. Kepala madrasah juga mampu dalam berkomunikasi dan berinteraksi baik dengan wali murid. Kepala madrasah mampu dalam menjalankan kemampuan menjadi seorang pemimpin.¹⁶

Hasil wawancara dengan wakamad kesiswaan tentang kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan hubungan manusia. Berikut wawancaranya:

Kepala madrasah mampu menampung seluruh aspirasi serta motivasi yang datang dari dalam lingkungan madrasah maupun dari pihak-pihak tertentu, mengkomunikasikannya dengan mengadakan musyawarah dengan warga sekolah. Setiap ada konflik yang terjadi di madrasah ini maka kepala madrasah selalu menanganinya dengan bijak, dengan memanggil dari berbagai pihak yang bermasalah lalu mendengarkan apa permasalahannya, kemudian baru mengambil keputusan tertentu. Biasanya kepala madrasah mengagendakan beberapa pertemuan rutin dengan para guru, komite sekolah maupun orangtua murid. Kepala madrasah biasanya menjalin hubungan dengan orangtua murid dengan cara

¹⁵ Khairil Anwar, Kepala Tata Usaha MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin, 22 Mei 2023

¹⁶ M. Fajar Rivanny, Wakamad Hubungan Masyarakat MAN 3 Kota Banjarmasin, Banjarmasin 17 Mei 2023

mengadakan pengambilan raport peserta didik di wakikan kepada orangtua murid.¹⁷

Hasil dari informan di atas, berpendapat bahwa kepala madrasah mampu menjalankan keterampilan hubungan dengan optimal.

Berdasarkan dari jawaban informan tersebut, diketahui bahwa kepala madrasah harus mampu dalam berkerjasama dan menciptakan kerjasama dengan para guru, dan mampu dalam memahami perilaku bawahannya yang berbeda-beda. Sebagai kepala madrasah harus selalu melakukan interaksi dengan bawahannya agar tidak terjadi kecanggungan.

B. Pembahasan dan Analisis

Berdasarkan temuan penelitian, maka peneliti melakukan analisis mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah. Ada tiga keterampilan manajerial yakni keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan manusia.

Terkait dengan keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin dalam melaksanakan fungsinya sebagai manajer selalu mengikuti dan menjalankan pedoman-pedoman yang ada guna membuat program di madrasah.

1. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual merupakan kemampuan manajer dalam menyusun, meningkatkan, dan mengelola pemikiran logis dan konsep. Berdasarkan

¹⁷ Chairuddin nur, Wakamad Kesiswaan MAN 3 Kota Banjarmasin 12 Mei 2023

hasil wawancara yang peneliti lakukan di MAN 3 Kota Banjarmasin, diketahui bahwa keterampilan konseptual kepala madrasah di MAN 3 Kota Banjarmasin dimulai dengan adanya merencanakan dalam mengkonsepkan program kerja, selanjutnya mendiskusikan dengan para guru agar dapat dipertimbangkan untuk menerapkan program kerja di madrasah ini. Dalam merencanakan strategi dalam program kerja ini di minta para guru untuk memberikan pendapatnya masing-masing, kemudian dilakukan musyawarah kembali untuk memilah program kerja apa saja yang disetujui dan tidak disetujui. Setelah selesai diskusi, maka masuk pada tahap akhir yakni pengambil keputusan. Dalam memutuskan program kerja, setelah memilah program kerja maka pengambilan keputusan yang disahkan oleh kepala madrasah.

Setelah menyimak uraian diatas mengenai keterampilan konseptual kepala madrasah jika dibandingkan dengan teori yang dikemukakan oleh Gary Yukl dalam buku yang berjudul "*Leadership in Organizations*" pada bagian bab 2 kajian teori mengatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan yang mengorganisasikan pemikiran, memahami berbagai teori, mengambil tindakan. Menurut Hartini bahwa keterampilan konseptual ini yang mana konsep yang perlu dipunyai oleh seorang manajer tingkat atas (*top manager*) yang membutuhkan gagasan dan ide serta mampu dalam menciptakan konsep demi kemajuan organisasi.¹⁸ Setelah dilakukan analisis, peneliti melihat bahwa pernyataan ini

¹⁸ Hartini, *Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoritis)*, (Jawa Barat: Media Sains Indonesia, 2022), 90

mempunyai kesesuaian dengan apa yang terjadi pada keterampilan manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan konseptualnya di MAN 3 Kota Banjarmasin.

2. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis merupakan kemampuan yang berkaitan pengetahuan dan pemahaman yang khusus dalam mengenai berbagai prosedur kerja dan pemanfaatan fasilitas yang dibutuhkan guna meningkatkan layanan khusus organisasi. Keterampilan teknis ini juga dapat mengawasi pekerjaan bawahannya yang memerlukan pengetahuan luas dan menyelesaikan tugasnya dengan cara sistematis.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti lakukan di MAN 3 Kota Banjarmasin bahwa hal ini kepala madrasah dalam menyusun laporan pertanggung jawabannya dengan meminta bantuan atau saran kepada bawahan agar hasilnya menjadi baik, dalam menjadi administrator madrasah yang menjadi tanggung jawab agar administrasi di madrasah tersebut terstruktur. Dan kepala madrasah harus dapat memanfaatkan dan menggunakan fasilitas di madrasah ini dengan baik, karena pertama yang menggunakan fasilitas maupun peralatan di madrasah ini ialah kepala madrasah, setelah kepala madrasah mengetahui cara menggunakannya, kemudian kepala madrasah menjelaskan kepada para guru bagaimana cara penggunaan fasilitas maupun peralatan tersebut.

Setelah menyimak uraian di atas mengenai keterampilan manajerial kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin menjalankan keterampilan tekni. Jika dibandingkan dengan teori yang dikutip Gary Yukl dalam buku yang berjudul “*Leadership in Organizations*” yang mengatakan bahwa keterampilan teknis merupakan kemampuan dalam metode, prosedur, proses dan teknik dalam melaksanakan kegiatan khusus, serta kemahiran dalam mengoperasikan peralatan dan perangkat yang relevan dengan kegiatan.¹⁹ Hal ini sesuai dengan keterampilan manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan teknis di madrasah.

3. Keterampilan Hubungan Manusia

Kemampuan ini terkait dengan kemampuan bekerja dalam kelompok, membentuk hubungan dengan orang lain, dan memahami emosi, sikap, dan karakter orang lain.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti di MAN 3 Kota Banjarmasin terhadap kepala madrasah, bahwa kepala madrasah menciptakan kerjasama dengan para guru maka kepala madrasah mengadakan musyawarah terkait dengan program kerja di madrasah, setelah menciptakan kerjasama maka kepala madrasah dapat memahami karakter para guru yang

¹⁹ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (New York: University of Albany, 2013), 150.

berbeda-beda. Setelah memahami karakter para guru dan stafnya, kemudian kepala madrasah kemudian kepala madrasah melakukan interaksi dan komunikasi dengan para guru maka menyesuaikan dengan karakter masing-masing. Kemudian kepala madrasah menjalin hubungan dengan siswa melalui interaksi di luar kelas maupun di dalam kelas dengan cara mengajak siswa berbicara dengan santai agar siswa tidak merasa canggung. Kepala madrasah juga menjalin hubungan dengan orangtua murid dengan mengadakan rapat yang mengundang orangtua murid yang diadakan oleh komite sekolah.

Setelah menyimak uraian di atas mengenai keterampilan manajerial kepala MAN 3 Kota Banjarmasin yang menjalankan keterampilan hubungan manusia di MAN 3 Kota Banjarmasin. Peneliti melakukan analisa dalam penelitian tersebut dan yang diperoleh. Didalam buku Gary Yukl yang berjudul "*Leadership In Organizations*" yang menyebutkan bahwa keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan seseorang yang mencakup dalam pengetahuan tentang perilaku manusia dan hubungan antara satu orang dengan orang lain, kemampuan dalam memahami perasaan, sikap dan motivasi, dan kemampuan guna memahami berkomunikasi dengan jelas dan persuatif. Hartini pun berpendapat bahwa keterampilan hubungan manusia merupakan kemampuan berkomunikasi dan menjalin hubungan kerja yang baik dengan berbagai pihak, khususnya dalam berkomunikasi dan menjalin hubungan dengan bawahannya.²⁰ Hal ini sesuai

²⁰ Hartini, Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoritis), (Jawa Barat: Media Sains Indonesia, 2017), 91

dengan keterampilan manajerial yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan hubungan manusia.

Berdasarkan data-data yang didapat di atas mengenai keterampilan manajerial kepala MAN 3 Kota Banjarmasin yang menjalankan keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan hubungan manusia. Kemudian diketahui bahwa kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan konseptual ini yang merencanakan strategi dalam mengkonsepkan program kerja madrasah dengan mendiskusikan kepada para guru terlebih dulu, agar dapat dipertimbangkan untuk menerapkan program kerja yang baik guna madrasah ini. Serta kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan teknis pun dengan memahami cara menggunakan fasilitas atau peralatan yang ada di madrasah, dapat menjadi pengawas untuk para guru dalam berlangsungnya belajar mengajar di kelas, dan menyusun laporan pertanggungjawaban. Dan kepala madrasah dalam menjalankan keterampilan hubungan manusia dengan menciptakan kerjasama dan memahami perilaku yang berbeda-beda dengan para guru melalui musyawarah, serta menjalin hubungan dengan siswa dan orangtua murid. Kemampuan seorang pemimpin untuk melaksanakan tugas-tugas khusus di lembaga yang dipimpinnya untuk memperoleh hasil yang bermanfaat dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan dapat dilihat, jika dikaitkan dengan teori Gary Yukl studi teoritis, sebagai keterampilan

manajerial. Kepala madrasah memiliki tiga jenis keterampilan: keterampilan konseptual, keterampilan teknis, dan keterampilan dalam hubungan manusia.

Setelah melakukan analisa, dapat diketahui hal ini telah sesuai dengan apa yang dijalankan kepala madrasah dalam memajukan MAN 3 Kota Banjarmasin.