# KERANGKA ACUAN PROGRAM PEMBELAJARAN

## BIMBINGAN TEKNIS PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MADRASAH




2026

PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA
BADAN MODERASI BERAGAMA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
2026

KEPUTUSAN KEPALA PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA
BADAN MODERASI BERAGAMA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR: 61 TAHUN 2026

TENTANG

TIM PENYUSUNAN, PENGEMBANGAN DAN EDITOR KURIKULUM DAN SILABUS SERTA KERANGKA ACUAN PROGRAM (KAP) PEMBELAJARAN TAHUN 2026

Menimbang :

a. Bahwa dalam rangka penyusunan dan pengembangan kurikulum dan silabus kerangka acuan program (KAP) pembelajaran;
b. Bahwa mereka yang namanya tercantum dianggap mampu melaksanakan tugas;
c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b maka perlu diterbitkan surat keputusan;

Meningat :

a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara;
b. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja;
c. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
d. Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2026 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 152 Tahun 2024 tentang Kementerian Agama;
e. Peraturan Menteri Agama Nomor 16 Tahun 2026 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Agama Nomor 33 Tahun 2024 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Agama;
f. Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Sumber Daya Manusia pada Kementerian Agama;
g. Keputusan Menteri Agama Nomor 605 Tahun 2026 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama.

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

MEMUTUSKAN

| | | |
|---|---|---|
| Menetapkan | : | KEPUTUSAN KEPALA PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA, BADAN MODERASI BERAGAMA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TENTANG TIM PENYUSUNAN, PENGEMBANGAN DAN EDITOR KURIKULUM DAN SILABUS SERTA KERANGKA ACUAN PROGRAM (KAP) PEMBELANJARAN TAHUN 2026. |
| KESATU | : | Terhitung sejak tanggal ditetapkan, menetapkan nama-nama terlampir untuk melaksanakan tugas sebagai Tim Penyusunan, Pengembangan dan Editor Kurikulum dan Silabus serta Kerangka Acuan Program (KAP) Pembelajaran Tahun 2026. |
| KEDUA | : | Melaporkan hasil kerja kepada Kepala dan Kepala Bagian Tata Usaha Pusbangkom Manajemen, Kepemimpinan dan Moderasi Beragama. |
| KETIGA | : | Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini maka akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. |

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 14 September 2026

Kepala Pusat Pengembangan
Kompetensi Manajemen,
Kepemimpinan dan Moderasi
Beragama



Musyarrafah Amin

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

Lampiran : 61 TAHUN 2026
Tanggal : 14 September 2026

**DAFTAR TIM PENYUSUN/TIM PENGEMBANGAN**
**KURIKULUM DAN SILABUS SERTA KERANGKA ACUAN PROGRAM (KAP)**
**PEMBELAJARAN TAHUN 2026**

| No | Produk NSPK | Penyusun |
|---|---|---|
| | **Kurikulum dan Silabus** | |
| 1 | Pelatihan Teknis Pengelolaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) | 1. Ainun Fitriyati, S.Ag., M.M.<br>2. Dr. Hj. Heni Mardiningsih, S.E., M.Si |
| 2 | Pelatihan Teknis Presentasi Efektif | 1. Dr. Neneng Maria Kiptyah, S.Pd., M.Pd. |
| | **Kerangka Acuan Program Pembelajaran** | |
| 1 | Bimbingan Teknis Pensiun Berdaya | 1. Devi Yonesi, S.E., M.AP.<br>2. Ni Putu Dian Darmapatni, M.Si. |
| 2 | Bimbingan Teknis Penguatan Kepemimpinan Transformasional Madrasah | 1. Dr. Mardiyanti, M.Pd. |
| 3 | Bimbingan Teknis Penguatan Personal *Branding* bagi ASN | 1. Dr. Ispawati Asri, M.M.<br>2. Gaffar Mohammad Jahid, S.E., M.M. |
| 4 | Bimbingan Teknis Pengelolaan Arsip Dinamis | 1. Sri Mulyati, S.E., M.M.<br>2. Hj. Afiati, S.E., M.AB. |
| 5 | Bimbingan Teknis Pelayanan Publik Berbasis Standar Pelayanan | 1. Hj. Djubaidah, S.Ag., M.Pd.<br>2. Yulianti, M.Pd. |
| 6 | Bimbingan Teknis Penguatan Kapasitas Penyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) | 1. Rahmiyati, S.E., M.AP.<br>2. Andika Fauzan Satrio, S.Pd. |
| 7 | Bimbingan Teknis Menulis Karya Ilmiah Praktis di Era Teknologi Digital | 1. Nursanti, S.IPI., M,Pd. |
| 8 | Bimbingan Teknis Implementasi Kinerja dalam Penguatan Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara | 1. Dr. Siti Kusriyah, S.Ag., M.Pd. |
| 9 | Bimbingan Teknis Peningkatan Kompetensi Umum Pengelola PBJ | 1. Amik Tri Istiami, S.Pd., M.M. |
| 10 | Bimbingan Teknis Penyusunan Laporan Kinerja | 1. Dr. Siti Kusriyah, S.Ag., M.Pd.<br>2. Dr. Hj. Nikmatul Afiyah, S.Sos., M.Si. |
| 11 | Bimbingan Teknis Seni Penguasaan *Public Speaking* | 1. Dr. Nurhasanah, S.Sos., M.Pd.<br>2. Endah Prasetyani, S.Kom., M.M |
| 12 | Workshop Kepemimpinan Adaptif | 1. Dr. Siti Kusriyah, S.Ag., M.Pd.<br>2. Dr. Mardiyanti, M.Pd. |
| 13 | Bimbingan Teknis Penyusunan *Policy Brief* Pembangunan Bidang Agama | 1. Farida Ishak Indrawan, S.E., M.AP.<br>2. Cahaya Ningsih, S.T. |

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

# KERANGKA ACUAN PROGRAM PEMBELAJARAN

## BIMBINGAN TEKNIS

## PENGUATAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MADRASAH

PUSBANGKOM MKMB

PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA
BADAN MODERASI BERAGAMA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
2026

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

## A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti Bimbingan Teknis ini, peserta diharapkan dapat menguatkan tugas sebagai pengelola madrasah (Manajemen Madrasah) agar menjadi lebih kompeten dan profesional dalam menguatkan pengelolaan Madrasah. Secara khusus setelah mengikuti pelatihan ini, peserta diharapkan dapat:

1. Mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dan pengembangan potensi diri
2. Mengkolaborasikan Jejaring Kerja dan Inovasi Madrasah
3. Menerapkan Pengelolaan Keuangan Madrasah
4. Mengimplementasikan Rencana Tindak Lanjut (RTL).

## B. KEBUTUHAN STRATEGIS

Kebutuhan strategis pengelola madrasah saat ini bukan hanya kemampuan administratif, tetapi kemampuan memimpin perubahan, mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dan data, melakukan inovasi, membangun kolaborasi, serta memastikan madrasah berkinerja dan bermutu. Untuk itu, salah satu bagian terkecil dari pemenuhan tersebut dibuatlah Kerangka Acuan Program (KAP) terkait dengan Madrasah. Diharapkan tersedianya pengelola madrasah yang memenuhi persyaratan kompetensi sesuai dengan perkembangan zaman.

## C. SASARAN

Sasaran peserta Bimbingan Teknis Penguatan Kepemimpinan Transformasional Madrasah adalah para Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, dan Kepala Urusan Tata Usaha Madrasah di lingkungan Kementerian Agama. Disamping itu, diberi kesempatan juga peserta dari lingkungan pondok pesantren, madrasah swasta baik dari madrasah ibtidaiyah, madrasah tsanawiyah maupun madrasah aliyah. Keberagaman unsur peserta diharapkan dapat membangun pemahaman yang sama mengenai penguatan kepemimpinan transformasional madrasah sebagai bagian penting dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia madrasah yang profesional, objektif, dan berbasis kompetensi.

## D. MODEL PEMBELAJARAN

1. Bimbingan Teknis dengan tipe *e-Learning* dilaksanakan melalui pembelajaran berbasis digital dengan memanfaatkan *platform* pembelajaran daring. Peserta dapat mengikuti proses pembelajaran secara fleksibel melalui penyampaian materi, diskusi, penugasan, evaluasi, dan aktivitas pembelajaran lainnya secara *online*. Model ini memberikan kemudahan akses pembelajaran tanpa terbatas oleh jarak dan tempat, sekaligus mendorong peserta untuk belajar secara mandiri dan aktif.
2. Bimbingan Teknis dengan tipe klasikal dilaksanakan melalui pembelajaran tatap muka secara langsung di dalam kelas. Proses pembelajaran dilakukan secara interaktif melalui penyampaian materi, diskusi, praktik, simulasi, kerja kelompok, dan evaluasi yang difasilitasi oleh tenaga pengajar. Model klasikal memberikan ruang interaksi langsung antara peserta dan pengajar sehingga mendukung proses pembelajaran yang lebih intensif, kolaboratif, dan kontekstual.

PUSBANGKOM MKMB

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

## E. STRUKTUR KURIKULUM/SKENARIO PEMBELAJARAN

Alokasi total beban belajar adalah 24 (dua puluh empat) Jam Pelajaran (JP), memenuhi rentang standar 20-25 JP untuk Pelatihan/ Bimbingan Teknis 5 (lima) hari, dengan distribusi sebagai berikut

| No | Materi | Sub Materi | JP |
|---|---|---|---|
| 1 | Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Potensi Diri | 1.1 Konsep *Transformational Digital Leadership*<br>1.2 Implementasi Kepemimpinan Transformasional Madrasah di Era Digital;<br>1.3 Konsep Pengembangan Potensi Diri; dan<br>1.4 Implementasi Pengembangan Potensi Diri Pengelola Madrasah. | **8 JP** |
| 2 | Jejaring Kerja Dan Inovasi Madasah | 2.1 Konsep Jejaring Kerja;<br>2.2 Pendayagunaan Jejaring Kerja;<br>2.3 Konsep Inovasi; dan<br>2.4 Implementasi Inovasi Madrasah. | **6 JP** |
| 3 | Pengelolaan Keuangan Madrasah | 3.1 Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran<br>3.2 Inovasi Sumber Keuangan Madrasah<br>3.3 Pertanggungjawaban dan Arsip Dokumen Keuangan<br>3.4 Monitoring dan Evaluasi | **8 JP** |
| 4 | Rencana Tindak Lanjut (RTL) | 4.1 Refleksi Harmonisasi, penyusunan Matriks RTL Pemakmuran Madrasah;<br>4.2 Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan | **2 JP** |
| **Jumlah JP** | | | **24 JP** |

## F. MATERI PEMBELAJARAN

### 1. Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Potensi Diri (8 JP)

#### a. Sub Pokok Bahasan

1) Konsep *Transformational Digital Leadership*;
2) Implementasi Kepemimpinan Transformasional Madrasah di Era Digital;
3) Konsep Pengembangan Potensi Diri; dan
4) Implementasi Pengembangan Potensi Diri Pengelola Madrasah

#### b. Penjelasan Singkat Sub Pokok Bahasan dan Referensi

1) Konsep *Transformational Digital Leadership* membahas tentang teori *Transformational Digital Leadership* dalam mewujudkan organisasi adaptif;
2) Implementasi Kepemimpinan Transformasional Madrasah di Era Digital membahas tentang praktik *role model* kepemimpinan transformasional madrasah di era digital;
3) Konsep Pengembangan Potensi Diri membahas tentang teori pengembangan potensi diri; dan
4) Implementasi Pengembangan Potensi Diri Pengelola Madrasah membahas tentang implementasi pengembangan potensi diri pengelola madrasah

PUSBANGKOM MKMB

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

*Referensi:*


1) Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. (2010) *The RelationshipBetween Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. International Journal of Contemporary* Hospitality Management, Vol. 22 No. 2, pp. 263-273.
2) Stone, G.A.,Russel, R.F., and Patterson, K. (2004) Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 (4), pp. 349-361.
3) Suprapti, Wahyu, (2004) Modul Kepemimpinan Dalam Organisasi, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara


**2. Jejaring Kerja dan Inovasi (6 JP)**

**a. Sub Pokok Bahasan**

1) Konsep Jejaring Kerja;
2) Pendayagunaan Jejaring Kerja;
3) Konsep Inovasi; dan
4) Implementasi Inovasi Madrasah

**b. Penjelasan Singkat Sub Pokok Bahasan dan Referensi**

1) Konsep Jejaring Kerja membahas tentang pengertian jejaring kerja dan kaitannya dengan kepemimpinan;
2) Pendayagunaan Jejaring Kerja membahas tentang konsep pendayagunaan jejaring kerja personal dan organisasi, serta tahapan mendayagunakan jejaring kerja;
3) Konsep inovasi membahas tentang konsep dan prinsip inovasi; dan
4) Implementasi Inovasi Madrasah membahas tentang penerapan inovasi dalam pengelolaan madrasah.

*Referensi:*


1) Anklam.P, A (2007), Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World., ElsevierInc
2) Baker, E.W. (2003) , Networking Smart : How to Build Relationships for Personal & Organizational Success.,universe., Inc.
3) Barrat. C, (2015). Successful Networking: the ultimate guide, TEDxAmRingSalon, .
4) Crosby. Barbara C & BrysonJohn M., (2005), Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World, John Wiley & Sons.
5) Cross, R., Borgatti, S., & Parker, A.(2002), Making invisible work visible. *California Management Review*
6) Emmy, S. (2001). Studi Jejaring Partisipasi Masyarakat dalam usaha produksi gabah di kabupaten Karawang. Program Magister Manajemen IPB, Bogor
7) Lederman, M. T. (2019). *The Connector's Advantage*. Harper Business.
8) Grant, A. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Viking.
9) McChrystal, S. et al. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio.
10) Markova, D., & McArthur, A. (2015). *Collaborative Intelligence*. Spiegel & Grau


PUSBANGKOM MKMB

3. **Pengelolaan Keuangan Madrasah (8 JP)**

   a. **Sub Pokok Bahasan**

      1) Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran
      2) Inovasi Sumber Keuangan Madrasah
      3) Pertanggungjawaban dan Arsip Dokumen Keuangan
      4) Monitoring dan Evaluasi

   b. **Penjelasan Singkat Sub Pokok Bahasan dan Referensi**

      1) Pembahasan perihal hasil Evaluasi Diri Madrasah (EDM) sebagai basis data penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Madrasah (RKAM). Anggaran (APBN/BOS/BOP) maupun dana komite dialokasikan pada program prioritas yang berdampak langsung pada mutu madrasah
      2) Membekali peserta dengan keterampilan kewirausahaan (*entrepreneurship*) untuk menciptakan pendapatan mandiri (*income-generating unit*). Pendekatan inovatif mencakup pengembangan *edutourism*, pengelolaan lahan wakaf produktif, hingga modernisasi koperasi madrasah tanpa melanggar regulasi
      3) Membekali peserta dengan keterampilan pada mitigasi risiko atas titik kritis yang sering menjadi temuan audit. Seperti kesalahan tarif pajak, ketiadaan bukti transaksi yang sah (nota/kuitansi), dan kelalaian pelaporan tepat waktu dan pengelolaan arsip dokumen keuangan
      4) Pembahasan perihal pengawasan internal (Supervisi Kepala Madrasah/Komite) dan eksternal (Inspektorat Jenderal Kemenag/Badan Pemeriksa Keuangan), analisis varians anggaran (Rencana vs. Realisasi), serta langkah korektif efisiensi anggaran

      *Referensi:*
      https://pta.kemenag.go.id/storage/656/pengelolaan-keuangan-madrasah-JeaZb.pdf

4. **Rencana Tindak Lanjut (RTL) (2 JP)**

   a. **Sub Pokok Bahasan**

      1) Refleksi Harmonisasi, penyusunan Matriks RTL Pemakmuran Madrasah
      2) Strategi Mengatasi Resistensi Perubahan (*Overcoming Resistance to Change*): Langkah taktis kepala madrasah dalam mengawal implementasi RTL di lingkungan internal madrasah

   b. **Penjelasan Singkat Sub Pokok Bahasan dan Referensi**

      1) Identifikasi kesenjangan (*gap*) antara kondisi riil manajemen madrasah saat ini dengan idealisme kepemimpinan transformasional dan merumuskan target perubahan, indikator keberhasilan, aksi nyata, lini masa (*timeline*), penanggung jawab, serta sumber daya yang dibutuhkan
      2) Implementasi pengelola madrasah dalam penguatan inovasi di lingkungan madrasah

      *Referensi:*
      https://pta.kemenag.go.id/repository/module/pengembanga n-potensi-diri-kepala-madrasah-vN0mL

PUSBANGKOM WKMB

## G. JADWAL

| No | Hari/ Tanggal | Materi | JP |
|---|---|---|---|
| 1 | H.1 | Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Potensi Diri | 8 |
| 2 | H.2 | Jejaring Kerja Dan Inovasi | 6 |
| 3 | H.3 | Pengelolaan Keuangan Madrasah | 8 |
| 4 | H.4 | Rencana Tindak Lanjut (RTL) | 2 |
| **Jumlah** | | | **24** |

## H. KUALIFIKASI FASILITATOR/NARASUMBER

1. Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung materi/mata pelajaran yang diajarkan/diampu.
2. Memiliki pengalaman kerja/pelatihan pada bidang terkait materi yang akan diajarkan.
3. Merupakan narasumber yang direkomendasikan oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan dan Moderasi Beragama, Balai Diklat Keagamaan dan Loka Diklat Keagamaan seluruh Indonesia.

## I. BENTUK EVALUASI

1. Evaluasi Kepuasan Penyelenggaraan Program Pembelajaran
2. Evaluasi Capaian Pembelajaran Peserta
3. Evaluasi Pengajar
4. Evaluasi Pasca Pengembangan Kompetensi

## J. SUMBER BELAJAR

1. Bahan Ajar/Modul
2. Bahan Tayang
3. Peraturan Perundang-Undangan
4. Buku Referensi

Jakarta, 28 September 2026
Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen, Kepemimpinan, dan Moderasi Beragama

**Musyarrafah Amin**

PUSBANGKOM MKMB

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).




**PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI**
**MANAJEMEN, KEPEMIMPINAN DAN MODERASI BERAGAMA**

**BADAN MODERASI BERAGAMA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**KEMENTERIAN AGAMA RI**

**2026**