

Manajemen Kepala Madrasah dalam Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19 di MIN 3 Tanah Datar

Riyan Hidayat¹, Asmendri², Lita Sari Muchlis³

Universitas Islam Negeri Mahmud Yunus Batusangkar, Indonesia^{1,2,3}

Email : riyanhidayat@iainbatusangkar.ac.id¹, asmendri@iainbatusangkar.ac.id²,
litasari.m@iainbatusangkar.ac.id³

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengungkap manajemen kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di MIN 3 Tanah Datar terkait dengan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian lapangan. Informan penelitian berjumlah 3 orang: Kepala madrasah, wakil madrasah bidang kurikulum, dan guru madrasah. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Tahapan perencanaan diketahui bahwa kepala madrasah telah melaksanakan tugasnya terkait dengan a) peningkatan kemampuan siswa dengan cara mengevaluasi pembelajaran daring menjadi luring dengan membagi mereka kedalam kelompok berdasarkan kemampuannya untuk mencapai SKL & KD, b) memaksimalkan pembelajaran daring menganalisis dan melakukan remedial kepada siswa yang memiliki skor di bawah KKM, c) selanjutnya adalah menugaskan wakil kurikulum untuk membagi tugas guru dalam membuat model, perangkat, dan penilaian pembelajaran. Sementara untuk wali kelas, dia memiliki tanggungjawab lebih dengan tambahan mensosialisasikan apa yang telah dirancang guru kepada orang tua murid; 2) Berkaitan dengan tahapan pelaksanaan, adanya upaya kepala madrasah telah melaksanakan tugasnya berkaitan dengan beberapa hal, yaitu: a) upaya dalam memberikan ruang bagi guru untuk meningkatkan keahlian mengajarnya melalui keikutsertaannya dalam pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar, b) upaya motivasi yang dilakukan kepala madrasah terhadap guru terkait tujuan pembelajaran; 3) Berkaitan dengan tahapan pengawasan, kepala madrasah telah melakukan pengawasan baik langsung maupun tidak. Pengawasan langsung berupa masuk ke kelas-kelas, Sedangkan tidak langsung dilakukan melalui pertanyaan-pertanyaan kepada forum rapat yang dilakukan.

Kata Kunci: *Manajemen, Kepala Madrasah, Covid-19*

Abstract

The purpose of this study was to uncover the management of madrasa head in learning during the covid-19 pandemic in MIN 3 Tanah Datar related to planning, implementation and supervision. This research used qualitative descriptive methods, field research. The research informant numbered 3 people: The head, the curriculum representative, and the school's teacher. The results of the study showed that: 1) With regard to the planning stages, it was known that the head of the school had performed his duties related to: a) to improve students' abilities by evaluating online learning into offline by dividing them into groups based on their ability to achieve SKL & KD, b) to maximize online learning by analyzing and giving remedial to students who had scores below KKM, c) to assign curriculum representative to divide teacher tasks in making models, devices, and learning assessments. For the homeroom, s/he had more responsibility by additionally socializing what the teacher has planned to the parents of students; 2) In relation to the stage of implementation, the efforts of the head had performed its duties related to several things, namely: a) to providing space for teachers to improve their teaching skills through their participation in trainings and seminars, b) to motivate the teachers related to learning goals; 3) In relation to the stage of supervision, the head had conducted supervision whether direct or indirect. Direct supervision was done to enter the classes, while indirect supervision was done through questions to the meeting forum conducted.

Keywords: *Management, School Head Covid-19*

PENDAHULUAN

Tidak dapat disangkal bahwa dunia pada saat ini sedang mengalami suatu musibah besar yang menyebar dengan sangat cepat bahkan sampai ke pelosok negeri, wabah tersebut sebagai mana yang diketahui diberi nama dengan *serve acute respiratory syndrome corona virus* atau biasa disebut dengan *corona virus* atau *covid-19*. Infeksi dari virus tersebut menyerang ke sistem dari pernafasan pernapasan manusia, menyerang ke paru-paru bahkan bisa merenggut nyawa seseorang. Negara Indonesia sendiri merupakan negara ke dua setelah Amerika Serikat yang terinfeksi mendapat virus ini. Indonesia banyak mendapatkan dampak akibat *covid* seperti ekonomi, pariwisata, pendidikan, dan dampak terhadap sektor kehidupan lainnya. (Djumiko et al., 2020, p. 57)

Merujuk ke dalam SKB (Surat keputusan bersama) empat menteri tahun 2020 tanggal 7 Agustus, pemerintah juga memberikan suatu kebebasan kepada pihak sekolah dalam memilih dan membuat suatu kurikulum yang pas dan mampu dalam mengakomodir kebutuhan proses kegiatan belajar mengajar pada saat pandemi ini. Selain itu, setiap pendidik juga dituntut agar dapat membuat para murid tetap dalam kenyamanan belajar agar tetap bisa meningkatkan kualitas diri mereka. Kemudian, setiap pendidik dan pihak sekolah secara umum juga diharuskan membuat anjuran-anjuran pembelajaran secara jarak jauh agar wali murid dan tentunya murid tetap merasa bahwa pembelajaran tetap bisa dilaksanakan meskipun dilakukan tidak secara *offline*. (Nadeak & Juwita, 2020, p. 207)

(Handayani & Zulaikhah, 2020, p. 177) mengatakan pembelajaran yang dilakukan secara daring merupakan suatu proses belajar dan mengajar yang terjadi dan dilakukan secara mandiri. Sistem tersebut diatur oleh sebuah lembaga yang ada serta bahan ajar dan materi disajikan lewat suatu media digital dan tidak mengharuskan peserta untuk hadir dan bertemu secara langsung atau nyata. Kebijakan pimpinan pendidikan di suatu lembaga berupa sekolah haruslah disepakati oleh *stakeholder* yang berada di daerah tersebut. Karenanya, seorang pimpinan di sekolah akan bertanggung jawab untuk menerapkan sebuah kebijakan berupa penerapan pembelajaran secara daring dan tentunya harus mampu untuk melakukan sebuah inovasi taktis karena pandemi ini muncul tanpa adanya aba-aba dan persiapan.

Sistem pembelajaran tersebut berdasarkan dari beberapa pengamatan yang ada, ternyata diketahui mendapatkan suatu problem atau masalah. Adanya masalah seperti kurang pemahannya murid dalam pelajaran, kemudian pendidik, wali murid, dan murid yang terkendala di bidang teknologi, dan merosotnya perekonomian sehingga mengganggu dalam mewujudkan alat dan media pembelajaran, serta keterbatasan wilayah dalam pelaksanaan kegiatan yang berbasis digital, sehingga hal tersebut dapat menganulir dari tujuan pendidikan itu sendiri. (Handayani & Zulaikhah, 2020, p. 178). Proses pembelajaran di MIN 3 Tanah Datar yang awalnya sangat baik, tetapi pada saat pelaksanaan pembelajaran tatap muka, para murid memiliki rasa malas karena sudah terbiasa dengan pembelajaran dari rumah hingga rasa bersemangat ke sekolah menjadi hilang. Kemudian ketika dilihat dari hasil belajar, nilai tugas dari siswa tersebut bisa dibilang tinggi, namun ketika dilakukan tes pada saat tatap muka maka ditemukan banyak siswa yang bahkan belum bisa dalam baca tulis dan hitung, dan juga untuk kelas lainnya banyak ditemukan siswa yang tidak memahami materi atau kompetensi dasar (KD) sehingga nilai mereka di bawah kriteria ketuntasan minimal (KKM). Dalam situasi tersebut, seorang kepala madrasah perlu memberikan bantuan dan penanganan yang tepat untuk mencapai keberhasilan belajar dari peserta didik pada awal sekolah belajar tatap muka untuk mencapai peningkatan mutu sekolah karena banyaknya terlihat dampak pembelajaran daring yang didapati. (Wawancara awal, 20 Januari). Dengan permasalahan yang peneliti dapatkan, peneliti tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul manajemen kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Tanah Datar.

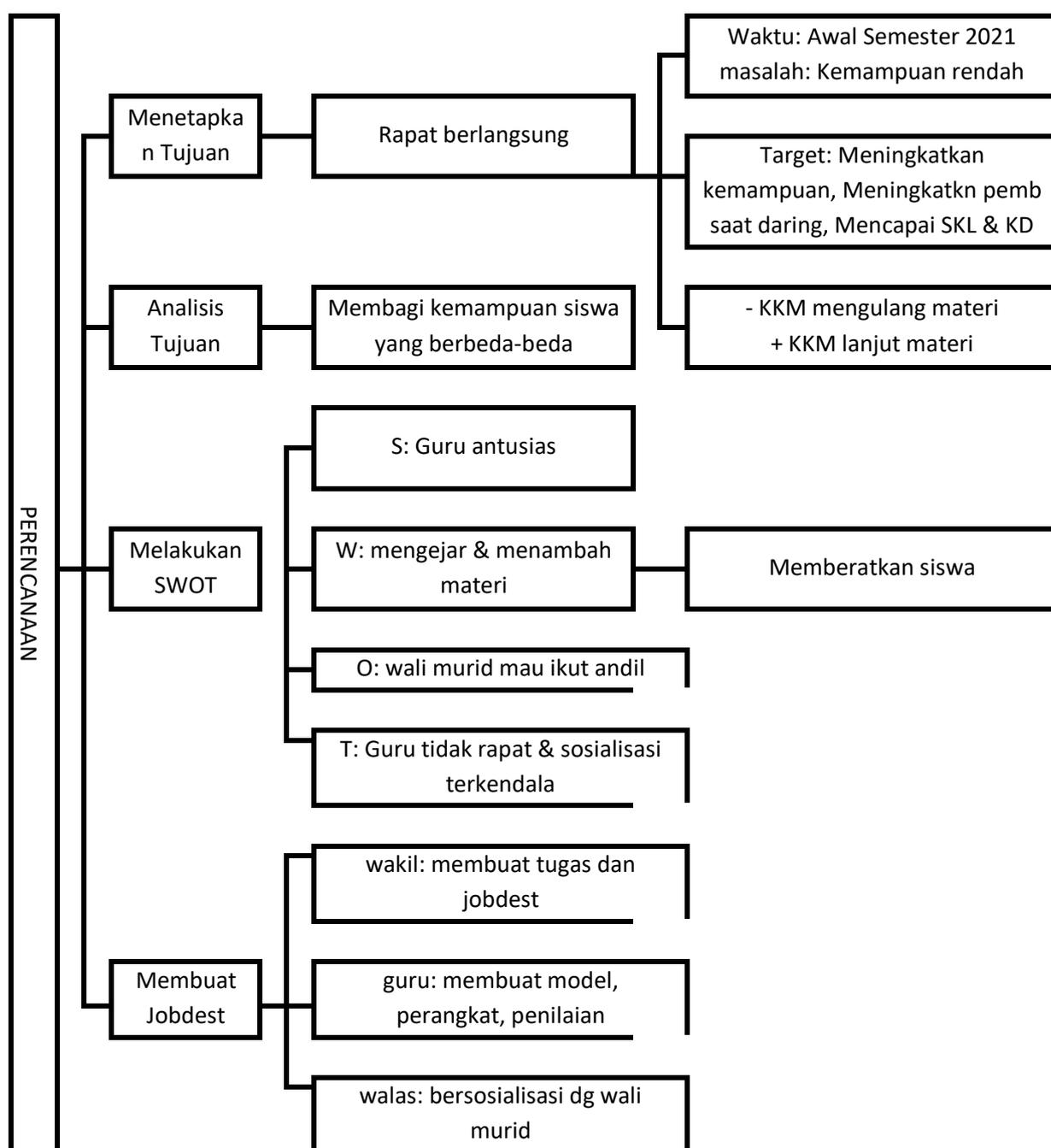
METODE

Jenis penelitian ini adalah kualitatif yang menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian lapangan. Penelitian dilakukan dengan mengenali secara langsung subjek agar juga bisa merasakan dan mengalami sesuatu yang biasa mereka alami. Maka penelitian kualitatif nantinya akan membuahkan hasil berupa data-data berbentuk deskriptif secara rinci terhadap fenomena yang akan diteliti (Zakariah et al., 2020, p. 27)

Penelitian ini dimulai dari tanggal 18 Januari 2021 sampai dengan tanggal 22 Januari 2022. Untuk sumber data primer pada penelitian ini merupakan kepala madrasah. Sedangkan sumber data sekunder yang dalam penelitian ini merupakan wakil kepala madrasah dan pengajar. Dalam proses pengumpulan data setidaknya ada empat hal pokok yang tidak bisa terlepas dalam penelitian ini, yaitu dengan melakukan sebuah observasi, wawancara dengan informan, melakukan pendokumentasian, dan hingga penggabungan

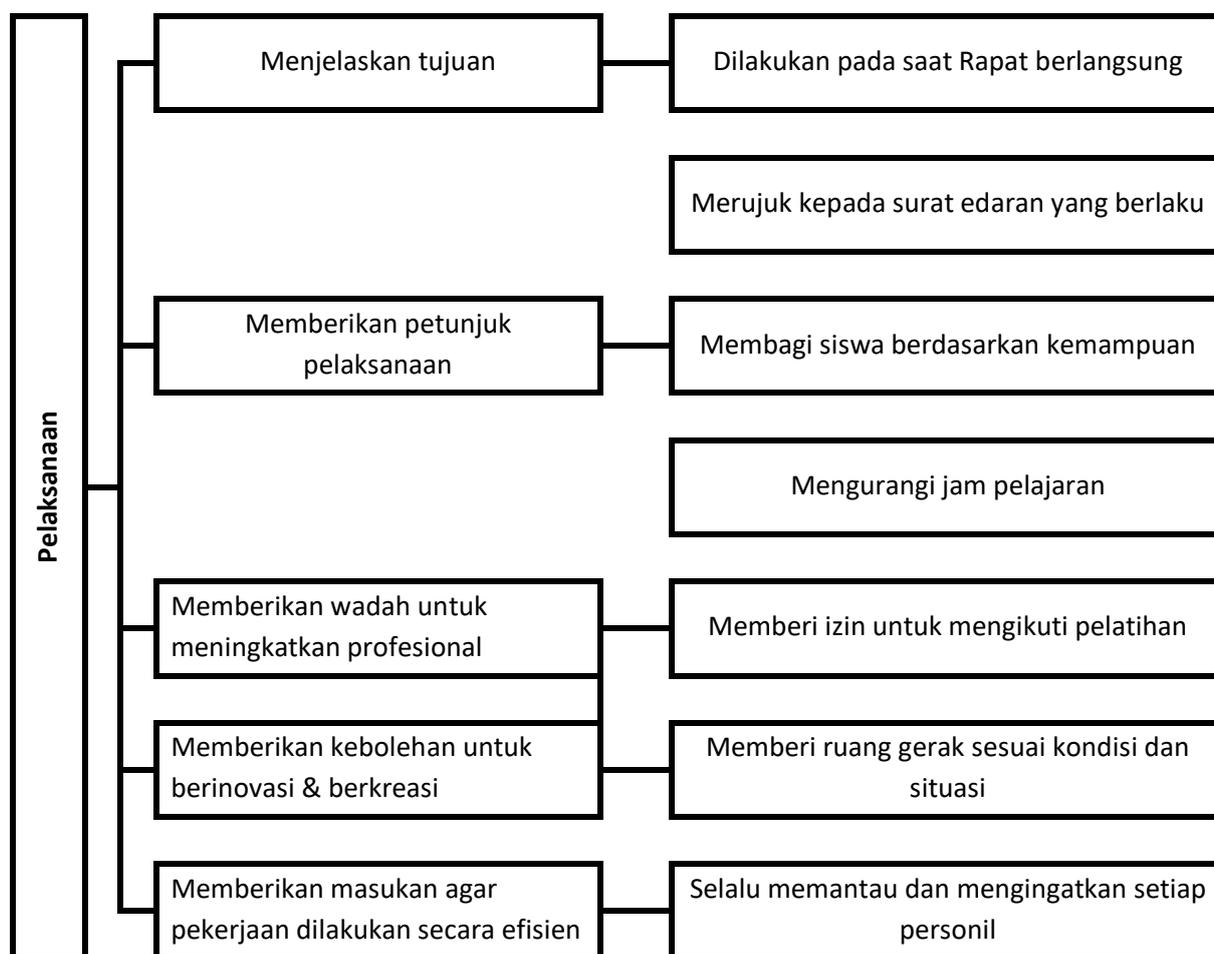
HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan kepala madrasah dalam pembelajaran masa pandemi *covid-19* dengan: Menetapkan tujuan dengan target mencapai SKL dan KD yang sudah ditetapkan, Merumuskan perbedaan kondisi dengan tujuan yang ingin dicapai dengan membagi siswa menjadi dua kelompok berdasarkan kemampuan mereka yaitu siswa yang di bawah KKM akan mengulang materi dan siswa yang mencapai KKM akan melanjutkan materi, Melakukan analisis SWOT dengan hasil kekuatan berupa guru yang antusias, kelemahan berupa sosialisasi yang terkendala, dan peluang berupa maunya wali murid untuk ikut andil, dan Membuat langkah-langkah dalam mencapai tujuan sesuai dengan fungsi masing-masing.



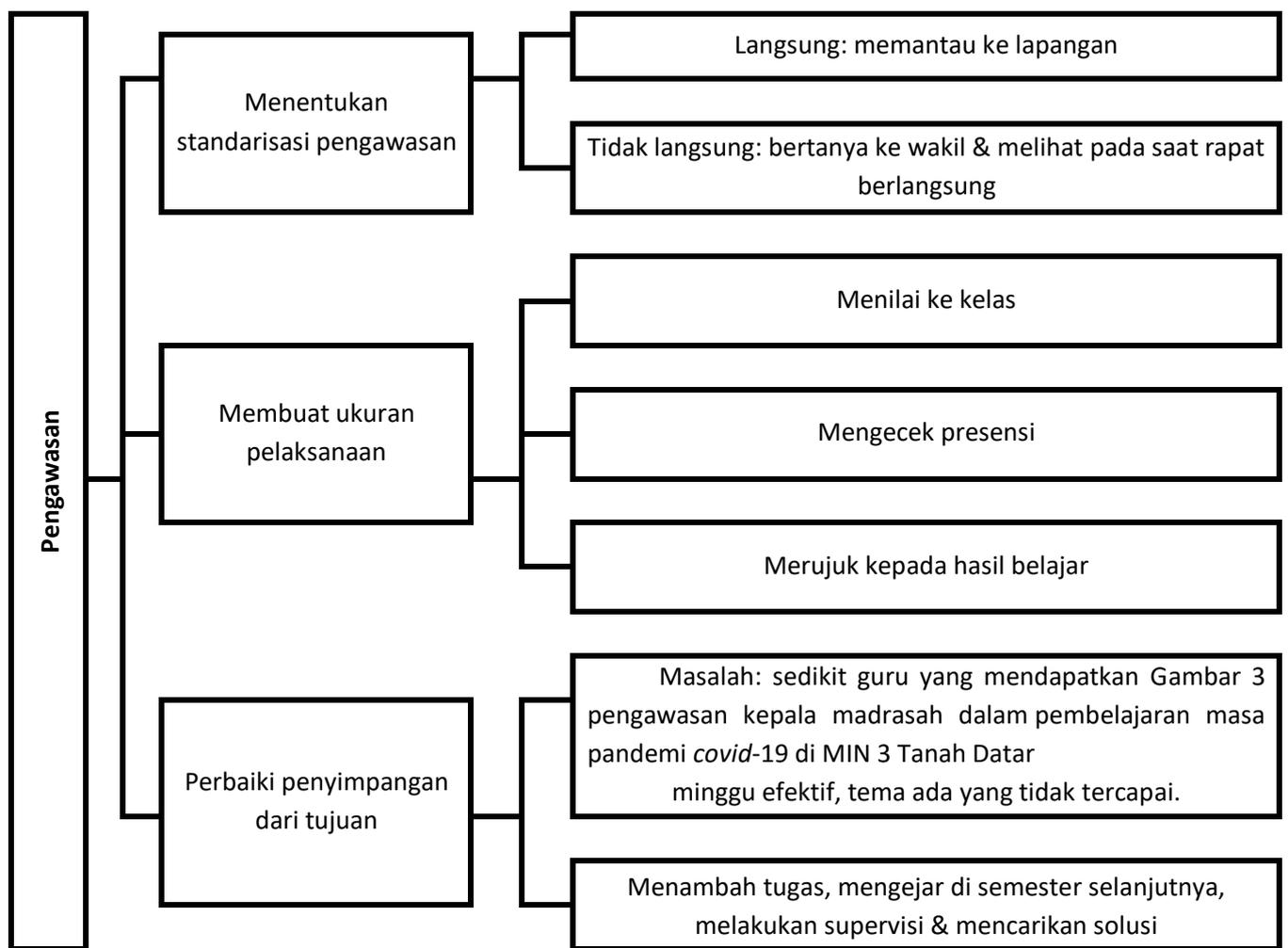
Gambar 1 perencanaan kepala madrasah dalam pembelajaran masa pandemi *covid-19* di MIN 3 Tanah Datar

Pelaksanaan Kepala Madrasah dalam Pembelajaran Masa Pandemi *covid* -19 dengan: Menjelaskan tujuan yang dilakukan pada saat rapat berlangsung, Memberikan petunjuk pelaksanaan dengan cara merujuk kepada surat edaran yang berlaku, membagi siswa berdasarkan kemampuan, dan mengurangi jam pelajaran, Memberikan wadah untuk meningkatkan profesional dengan memberi izin untuk mengikuti pelatihan, Memberikan kebolehan untuk berinovasi dan berkreasi memberi ruang gerak sesuai kondisi dan situasi, dan Memberikan masukan agar pekerjaan dilakukan dengan efisien selalu memantau dan mengingatkan setiap personil.



Gambar 2 pelaksanaan kepala madrasah dalam pembelajaran masa pandemi *covid*-19 di MIN 3 Tanah Datar

Pengawasan kepala madrasah dalam pembelajaran masa pandemi *covid*-19 Menentukan standarisasi pengawasan yang terdiri dari pengawasan secara langsung berupa memantau ke lapangan dan pengawasan secara tidak langsung berupa bertanya ke wakil & melihat pada saat rapat berlangsung, Membuat sebuah ukuran pelaksanaan yang berpatokan kepada yang ditemukan di lapangan mengecek presensi merujuk kepada hasil belajar, dan Memperbaiki penyimpangan dari tujuan ada seperti sedikit guru yang mendapatkan minggu efektif, beberapa tema ada yang tidak tercapai dan melakukan perbaikan: menambah tugas untuk mengejar materi, mengejar di semester selanjutnya, terjun langsung melakukan supervisi dan bersama-sama mencari solusi



DISCUSSION

Perencanaan kepala madrasah dalam pembelajaran masa pandemi *covid-19*. Kepala madrasah dalam suksesi pembelajaran pada masa pandemi *covid-19* ini melakukan perencanaan dengan kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) untuk pembelajaran *new normal* yang ditetapkan pada awal semester tahun 2021, hal tersebut diawali dengan melakukan *briefing* dan membawa ke dalam rapat untuk dibahas bersama para guru. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan bermusyawarah tersebut bersesuaian dengan permen nomor 32 th 2013 pada bab 8 yang berisikan standar pengelolaan di pasal 51 ayat 2 dalam (Mustofa, 2017, p. 119) yang berbunyi: “pengambilan keputusan pada satuan pendidikan dasar dan menengah di bidang akademik dilakukan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala satuan pendidikan”.

Dalam perencanaan tersebut kepala madrasah telah sesuai dengan teori Bintoro Tjokroaminoto dalam (Mustofa, 2017, p. 24) perencanaan adalah suatu proses persiapan yang dilakukan secara terukur yang nantinya akan dilaksanakan guna tercapainya sebuah tujuan. Berarti suatu usaha yang dilakukan secara sadar oleh sekelompok orang serta adanya sebuah putusan yang diambil berdasarkan perhitungan yang matang terkait dengan langkah yang akan dilakukan di waktu mendatang agar tercapainya hal yang diinginkan dan hal tersebut juga bersesuaian dengan pendapat Prajudi Atmosudirdjo: perencanaan adalah penentuan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang berpatokan kepada apa, siapa, dimana, bagaimana yang melakukannya, pihak madrasah membuat sebuah tujuan dari pembahasan dengan melihat kepada penyebab hal tersebut terjadi.

Selanjutnya, juga terdapat kesesuaian antara pendapat Mahmuddin dengan yang dilakukan oleh kepala madrasah tentang sebuah perencanaan yang kondusif yang dapat dilihat dari beberapa jenis kegiatan: a) *Self audit*: menganalisis keadaan organisasi dimasa sekarang, serta survei dengan lingkungan yang ada, objektif dalam penentuan tujuan, kepala madrasah dalam menentukan sebuah perencanaan berlandaskan kepada rendahnya kemampuan siswa, nilai siswa tinggi namun pada saat dilakukan tes kemampuan mereka rendah dikarenakan tugas-tugas banyak dikerjakan orang tua, kemudian kepala madrasah juga telah melakukan analisis SWOT untuk mengukur keadaan dan kondisi

lingkungan sekitar dengan hasil kekuatan adalah antusiasnya guru dalam menyuksesi perencanaan ini, dan kelemahan adalah kurang ter sosialisasikannya tujuan perencanaan tersebut dikarenakan pada saat rapat ada beberapa guru yang berhalangan untuk hadir. Sedangkan peluang yang dimiliki adalah banyaknya para wali murid yang bersepakat dalam membantu merealisasikannya meskipun mayoritas dari mereka disibukkan oleh aktivitas sehari-hari seperti bertani dan berladang.

b) *Forecasting*: mengkaji kondisi yang akan terjadi di masa depan, dalam hal ini yang dilakukan di madrasah jika perencanaan tersebut terkendala yaitu memanggil wali murid dan meminta guru untuk menyampaikan kendala-kendala yang ada atau menyebutkan kelemahan-kelemahan dari anak mereka. c) sedangkan *Revise and adjust*: mengubah dan menyesuaikan sebuah rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan, hal ini ditunjukkan dari analisis di madrasah bahwasanya siswa akan dibagi berdasarkan kemampuannya, kelompok yang mencapai KKM akan melanjutkan materi sedangkan bagi mereka yang tidak akan mengulangi materi. Dan d) *Communicate* yang bermakna berhubungan terus selama proses perencanaan, kepala madrasah di sini sangat menekankan kepada adanya proses dalam sebuah komunikasi, hal ini dapat dilihat dari penetapan dari sebuah perencanaan yang dimulai dari *briefing* dan membawa dalam rapat bersama.

Proses pelaksanaan analisis tersebut juga ditemukan satu hal yang menjadi kekurangan yang harus ditanggulangi seperti yang di ungkapkan oleh Edwar dalam (Azuar et al., 2017, p. 134) efektif atau tidaknya suatu komunikasi akan mempengaruhi hasil dari suatu keputusan, penyebabnya adalah *transmission*; kebijakan yang disosialisasikan mesti memiliki interaksi dari berbagai elemen yang tergabung di dalamnya, dimana MIN 3 Tanah Datar mengalami gangguan yang dibuktikan dengan ketidakhadiran guru pada saat rapat diadakan, dengan kondisi tersebut akan membuat alur dari komunikasi menjadi terganggu dan mensosialisasikan kepada wali murid juga terkendala.

Jika ditinjau dalam buku (Firmansyah & Mahardhika, 2018, p. 251) tentang tahapan menentukan tujuan, maka perencanaan kepala madrasah sudah berjalan dengan baik karena telah sesuai dan sejalan dalam merencanakan sebuah dari tujuan pembelajaran dengan cara: a) Mencari permasalahan dan kebutuhan yang ada di madrasah, b) Merumuskan kondisi madrasah yang terjadi saat ini dan juga mengkaji tujuan yang hendak dicapai dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimiliki, c) Melakukan pengidentifikasian terhadap setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Ditemukan bahwa kekuatan serta peluang yang dimiliki madrasah diupayakan mampu untuk mencapai tujuan dan kelemahan serta hambatan akan diupayakan untuk diminimalisir, dan d) Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan akhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk mencapai tujuan dengan cara membagi tugas dan fungsi serta melakukan pelaksanaan semaksimal mungkin untuk mencapainya.

Sebuah teori dari (Syafaruddin, 2008, p. 81) dalam merumuskan suatu kebijakan di dunia pendidikan juga sudah sesuai dengan yang dilakukan di MIN 3 Tanah datar, di sana mereka melakukan tahapan-tahapan: a) Penyusunan sebuah agenda, pihak madrasah melakukannya dengan menjadikan suatu agenda dalam membahas suatu masalah. b) memformulasikan sebuah kebijakan, membahas seluruh pilihan-pilihan yang diutarakan untuk mengatasi masalah. c) Mengadopsi sebuah kebijakan, yakni mengemukakan suatu kebijakan yang pernah dilakukan oleh lembaga lain sebagai suatu pilihan untuk dipertimbangkan apakah akan melakukan hal yang sama atau tidak. d) Mengimplementasikan sebuah kebijakan, sebuah keputusan yang sudah diambil selanjutnya akan dilaksanakan di masa yang akan datang. e) Melakukan penilaian dari kebijakan yang telah dilaksanakan, yakni menilai dan mengevaluasi keputusan tersebut dan pencapaian tujuan dalam kebijakan pendidikan.

Pelaksanaan kepala madrasah dalam pembelajaran masa pandemi *covid-19*. Proses pelaksanaan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi *covid-19* mencakup tentang proses penjelasan tentang tujuan, petunjuk pelaksanaan (JUKLAK) kegiatan, kebolehan dalam peningkatan pengetahuan, kecakapan, ketrampilan, dan juga keahlian yang efektif, kemudian kebolehan dalam menggerakkan lembaga lewat kreativitas dan inisiatif, serta memberikan masukan agar setiap personel melakukan tugasnya dengan efisien. Sebagaimana dikemukakan oleh Abdul Wahab, 1997 (Azuar et al., 2017, p. 115) komunikasi dan koordinasi merupakan hal yang mesti ada dalam sebuah pelaksanaan dari setiap unsur yang ada. Hal ini sudah dilakukan secara kondusif di lingkungan MIN 3 Tanah datar yang terlibat dalam suatu program pembelajaran masa pandemi ini.

Kemudian langkah-langkah yang ditempuh berdasar kepada regulasi yang ada yaitu surat edaran dan SKB 4 menteri. Sistematis pelaksanaannya adalah pembelajaran dibagi per sif dan pembagian rombongan belajar berdasarkan kemampuan dengan perinciannya: siswa kelas satu dengan waktu 20 menit untuk 1 jam pelajaran dengan pembagian sif 1 yang terdiri dari anak yang terbilang cakap (08.00-10.00 WIB) dan sif 2 terdiri dari anak yang kurang cakap (10.00-12.00 WIB) dan siswa kelas tinggi 30 menit untuk 1 jam pelajaran dengan pembagian sif 1 di hari Senin, Rabu, dan Jumat dan sif 2 pada hari Selasa, Kamis, dan Sabtu.

Menurut Sallis (2010:174) peningkatan mutu dapat dilakukan dengan cara memfungsikan seluruh sumber daya yang ada serta memberi suatu hak kepada mereka berupa kebolehan dalam meningkatkan kemampuan siswa dalam pembelajaran bisa meningkat (Nurasiah, Murniati AR, 2014, p. 122). Teori tersebut telah dilaksanakan di MIN 3 Tanah Datar yang dibuktikan dengan kebolehan para guru untuk menambah ilmu dengan mengikuti seminar-seminar yang ada, dan hal itu juga didukung oleh teori Siagian, yaitu cara meningkatkan kapasitas dan kualitas pendidik dengan sebuah pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) adalah cara yang baik untuk digunakan dalam mengembangkan sumber daya insani. (Weli, 2019, p. 118)

Mereka juga diberi akses untuk melakukan inisiatif dan membuat kreativitas untuk melakukan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan keadaan yang ditemui di lapangan seperti membolehkan siswa untuk datang ke sekolah di jadwal lain untuk memfokuskan memahami materi yang kurang dipahami, dan tak lupa para guru juga diberikan masukan, motivasi, nasehat, serta mengecek kedisiplinan mereka dan melakukan penanganan cepat agar pelaksanaan dapat dicapai secara efisien. Dalam prospek pencapaian kerja secara efisien, yang dilakukan di MIN 3 Tanah Datar telah sesuai dengan yang dikatakan oleh Invancevich bahwa pelaksanaan yang menjadi standar kinerja dapat dilihat dengan: Hasil dengan melihat *output* yang dijadikan tolak ukur organisasi sekolah; Efisien dengan mengukur kepada pemanfaatan sumber daya manusia oleh sekolah; Kepuasan dengan mengukur kepada hasil dan keberhasilan sekolah dalam memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat dalam sekolah tersebut; serta Keadaptasian dengan mengukur kepada tanggapan sekolah terhadap suatu perubahan yang terjadi. (Weli, 2019, p. 45)

Aktivitas yang dilakukan oleh kepala madrasah secara keseluruhan bersesuaian dengan teori (Djafri, 2016, p. 19) yang mengemukakan bahwa kegiatan dalam fungsi penggerakan adalah: a) Memotivasi dan mengarahkan manusia supaya mau melakukan hal-hal yang sudah menjadi tugasnya yang diimplementasikan dengan menjelaskan tujuan dari pelaksanaan pekerjaan tersebut untuk meningkatkan kemampuan siswa, b) Menyerahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada yang bersangkutan yang diwujudkan dengan pembagian tugas untuk wakil kurikulum, guru, dan juga wali kelas tentang porsi dan hal yang harus dikerjakan, c) Memberikan pendidikan pelatihan guna meningkatnya pengetahuan, ketrampilan, dan juga sikap yang diperlukan oleh setiap elemen agar bisa mencapai kerja sama yang efektif, terbukti dengan mengikutinya para guru dalam pelatihan dan seminar-seminar pendidikan guna menambah ilmu, pengetahuan, keterampilan, dan juga sikap untuk melaksanakan tujuan yang telah direncanakan.

d) Merangsang setiap anggota agar bisa timbul suatu inovasi, kreativitas, dan pembaharuan untuk mencapai target organisasi, yang hal ini diberikan oleh kepala madrasah kepada para guru di sana dengan kebolehan untuk melakukan inisiatif dan juga kreativitas seperti yang dilakukan guru dengan memfokuskan pemahaman membaca untuk siswa yang kurang dalam 30 menit pertama, dan juga mereka ditangguhkan untuk pulang agar bacaan mereka bisa didengarkan oleh guru yang bersangkutan, dan e) Merangsang timbulnya ide-ide kreatif berupa alternatif-alternatif dalam memecahkan suatu masalah baik itu dari bawahan dan serta mengatasi akan adanya konflik yang mungkin saja terjadi, sesuai dengan *statement* dari kepala madrasah bahwa beliau menjadi fasilitator dan juga memberikan masukan dan saran pemecahan masalah jika mendapati kejadian yang berbeda dengan perencanaan awal.

Pelaksanaan tersebut juga sejalan dengan yang di paparkan oleh (Nawawi, 1983) dalam (Patras et al., 2019, pp. 51–52) pelaksanaan suatu kegiatan bisa berbentuk seperti: a) Menjelaskan dan memberikan perintah, b) Memberikan petunjuk dalam meaktualisasikan kegiatan, c) Memberi sebuah kesempatan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan anggota supaya mereka bisa termotivasi untuk

merealisasikannya sesuai dengan kemampuan dan keahliannya agar bisa menjadi lebih efektif dalam melakukan berbagai kegiatan organisasi, d) Memberi ruang untuk ikut andil dalam menyumbangkan apa yang mereka mampu berupa pikiran dan tenaga agar bisa memajukan lembaga lewat inisiatif dan kreativitas mereka, dan e) Selalu mengingatkan, mengoreksi, dan memberikan masukan supaya mereka melaksanakan tugas dan fungsinya secara efisien.

Pengawasan kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi *covid* -19. Dilihat bagaimana pengawasan kepala madrasah di MIN 3 Tanah Datar mencangkup tentang bagaimana menentukan standar dari pengawasan, bagaimana ukuran dari sebuah pelaksanaan, bagaimana tahapan perbandingan tahapan pelaksanaan dengan standar pelaksanaan, dan bagaimana cara memperbaiki ketidaksesuaian tersebut dengan cara tindakan yang tepat.

Pengawasan yang berkaitan dengan pembelajaran menurut (Idrus, 2019) yaitu suatu proses yang dilakukan untuk menetapkan nilai yang dilakukan melalui rangkaian kegiatan yang bersumber dari hal yang direncanakan. Dalam melakukan pengawasan di MIN 3 Tanah Datar, kepala madrasah melakukannya secara langsung dan mendadak dengan mengecek ke dalam kelas dan melihat proses pembelajaran yang dilakukan minimal tiga kali dalam satu semester dan pengecekan yang dilakukan secara tidak langsung yaitu bertanya kepada wakil kepala dan bertanya pada saat rapat berlangsung serta melakukannya dengan cara meminta laporan belajar ke wali kelas. Hal yang dilakukan oleh kepala MIN 3 Tanah datar bersesuaian dengan temuan Fikro (2016) (Ginting, 2020, p. 91) bahwa tahapan dalam melakukan pengawasan terdiri dari: Tahap awal yaitu penyusunan jadwal supervisi, penyusunan supervisor, guru yang akan disupervisi, serta penyusunan instrumen supervisi yang dibahas pada saat rapat berlangsung. Tahap kedua yaitu observasi kelas berupa kunjungan kelas secara insidental dan musyawarah dalam pertemuan yang hal ini dilakukan keduanya di madrasah tersebut. Dan Tahap tindak lanjut yaitu berupa umpan balik atau evaluasi dari hasil kegiatan pengawasan berupa pembinaan bersama, pelatihan, dialog pribadi dengan kepala sekolah, serta dibina sampai sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan yang akan dibahas di pembahasan selanjutnya.

Proses pengawasan tersebut sejalan dengan yang dipaparkan oleh (Dakhi, 2016, p. 6) bahwa proses pengawasan dilakukan secara bertahap dan sistematis melalui langkah: a. Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian. b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang sudah dicapai. c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar. d. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar tujuan sesuai dengan rencana. e. Meninjau ulang rencana, apakah sudah realistis atau tidak.

Dalam menetapkan acuan saat melakukan pengawasan, kepala madrasah melakukannya dengan melihat kepada 3 aspek yaitu berpatokan kepada apa yang dilihat di lapangan, mengecek presensi guru, dan merujuk kepada hasil belajar. Hal ini sesuai dengan teori Sa'ud (2011: 50) bahwa tolak ukur yang dilakukan oleh supervisor dalam pengawasan setidaknya harus memiliki empat hal, yaitu: a) kesiapan dalam merencanakan proses belajar mengajar, hal ini dilakukan sebelum pelaksanaan pembelajaran dimulai dengan melihat kesiapan guru berupa rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP),

b) kesiapan dalam melakukan, mengelola, memimpin, dan mengendalikan proses belajar mengajar tersebut, hal ini dilakukan oleh kepala madrasah dengan melihat ke dalam kelas apakah guru menguasai hal-hal seperti materi belajar, proses pembelajaran, penggunaan alat/media belajar, serta melakukan penilaian dari hasil belajar mengajar, c) menilai kemajuan siswa dalam proses pembelajaran dengan merujuk kepada nilai belajar siswa, dan d) menguasai bahan pelajaran. Pelaksanaan kepala madrasah tersebut juga sejalan teori Mulyasa (2013: 103), beliau menyatakan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, penilaian yang dilakukan oleh guru yang berkaitan dengan pembelajaran apakah itu proses atau hasil, maka hal tersebut bisa dijadikan sebagai tolak ukur dari kinerja seorang guru. (zai, 2019)

Temuan perbedaan antara perencanaan dengan pelaksanaan di MIN 3 Tanah Datar adalah banyak guru-guru yang sedikit mendapatkan minggu efektif sehingga target pembelajaran susah untuk dicapai. Kepala madrasah melakukan rencana tindak lanjut (RTL) dengan cara memanggil guru secara personal dan mencari jalan keluarnya yaitu menambah tugas kepada siswa untuk dilaksanakan di rumah agar target SKL dapat tercapai. Pemanggilan guru secara personal untuk mengevaluasi dan

mencarikan solusi tersebut sesuai dengan pendapat (Ginting, 2020, p. 91) bahwa tindak lanjut pelaksanaan supervisi kepala sekolah dapat dilakukan melalui beberapa diantaranya dialog pribadi dengan kepala sekolah serta menyesuaikannya sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Temuan lainnya adalah di dalam satu kelas terdapat 6 tema, sedangkan yang terlaksana 4 tema, dan penanggulangan yang dilakukan dengan cara mengejarnya pada semester selanjutnya serta mencukupkan pengujian kemampuan siswa sesuai dengan tema yang tercapai saja. Ditinjau dari aspek penanggulangan maka kedua temuan tersebut sesuai dengan fungsi supervisi yaitu melakukan perbaikan jika hasil dari pengawasan tersebut menemukan kendala atau kekurangan, maka tugas supervisor (kepala madrasah) harus bisa membuat kebijakan dan langkah taktis sesegera mungkin sebagai bentuk penanggulangan dan pencegahan agar tidak berlanjut menjadi semakin besar (Zai, 2019, p. 118)

Meskipun MIN 3 Tanah Datar melakukan penanggulangan yang baik, tetapi hal tersebut juga menjadi sebuah persoalan karena jika ada guru yang sedikit mendapatkan minggu efektif dan juga ada tema-tema belajar yang tidak tercapai maka itu menunjukkan adanya indikasi persiapan dari perencanaan tidak dilakukan secara maksimal, hal ini dibuktikan dengan melihat standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru dalam administrasi kegiatan belajar mengajar di poin penyusunan program adalah mampu untuk menghitung minggu efektif dan perhitungan jam efektif. (Karyati, 2018, p. 163)

SIMPULAN

Hasil penelitian yang membahas tentang manajemen kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di MIN 3 Tanah Datar, kesimpulannya bahwa perencanaan kepala madrasah dalam pembelajaran dilakukan dengan menetapkan tujuan: a) di waktu awal semester b) dengan kondisi kemampuan rendah, c) merencanakan target meningkatkan kemampuan siswa, memaksimalkan pembelajaran saat daring, dan mencapai SKL & KD, kemudian melakukan analisis dengan membagi siswa berdasarkan kemampuannya, melakukan analisis lingkungan, dan merencanakan langkah dalam mencapai tujuan dengan cara melakukan tugas masing-masing

Pelaksanaan kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di MIN 3 Tanah Datar dilakukan membawa ke tataran musyawarah, merujuk kepada surat edaran yang dikeluarkan menteri, memberi wadah kepada guru untuk meningkatkan keilmuan, membolehkan guru berkreativitas dan melakukan inovasi, serta selalu memantau agar bisa mencapai tujuan dengan efisien.

Pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam pembelajaran pada masa pandemi covid-19 di MIN 3 Tanah Datar dilakukan dengan mengawasi secara langsung tidak langsung serta menilai pada saat rapat diadakan, membuat sebuah acuan pelaksanaan berdasarkan hasil rapat dan melihat realisasinya di lapangan dan juga mengecek presensi guru, serta merujuk kepada hasil belajar siswa, dan memperbaiki ketidaksesuaian perencanaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azuar, C., Syafaruddin, & Siahaan, A. (2017). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Fungsi Guru di SMA Muhammadiyah 2 Medan. *Edu Riligia*, 1(2), 185–192.
- Dakhi, Y. (2016). Implementasi POAC terhadap Kegiatan Organisasi dalam Mencapai Tujuan Tertentu. *Jurnal Warta*, 53(9), 1679–1699. [https://media.neliti.com/media/publications/290701-
implementasi-poac-terhadap-kegiatan-orga-bdca8ea0.pdf](https://media.neliti.com/media/publications/290701-implementasi-poac-terhadap-kegiatan-orga-bdca8ea0.pdf)
- Djafri, N. (2016). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)* (A. Tahir (ed.); Cetakan Pe, Issue July). Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA.
- Djumiko, D., Fauzan, S., & Jailani, M. (2020). Panduan Kepala Sekolah Untuk Mengelola Sekolah Pada Masa Pandemic Covid-19. *Pedagogik: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 56–69. <https://doi.org/10.33084/pedagogik.v15i2.1701>
- Firmansyah, M. A., & Mahardhika, B. W. (2018). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Ginting, R. (2020). Fungsi Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(2), 88–92. <https://ummaspul.e-journal.id/JENFOL/article/view/409/230>
- Handayani, L. S., & Zulaikhah, Z. (2020). Analisis Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Daring Bagi Guru Di Era New Normal. *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 7(2), 176. <https://doi.org/10.24252/10.24252/auladuna.v7i2a7.2020>

- Idrus, L. (2019). Evaluasi dalam Proses Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 1.
- Karyati, Y. (2018). Keefektifan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di SMK. *Media Manajemen Pendidikan*, 1(2), 157. <https://doi.org/10.30738/mmp.v1i2.3111>
- Mustofa, A. L. I. (2017). IMPLEMENTASI MANAJERIAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI BARU PANGKALAN BUN. *TESIS*, 1–161.
- Nadeak, B., & Juwita, C. P. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjaga tata kelola sekolah selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Konseling Dan Pendidikan*, 8(3), 207. <https://doi.org/10.29210/149400>
- Nurasiah, Murniati AR, C. Z. H. (2014). Strategi Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Di Sd Negeri 1 Peukan Bada Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(3), 118–126.
- Patras, Y. E., Hidayat, R., Lian, B., Fitria, H., & Apriana, D. (2019). MANAJEMEN KEPEMIMPINAN PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM. (*Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*) P-ISSN: 2548-7094 E-ISSN 2614-8021, 4(1).
- S.Sa'ud, U. (2002). *Kebijakan_Pend.-Indo-Bapenas_2002*. 14. http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._ADMINISTRASI_PENDIDIKAN/195306121981031-UDIN_SYAEFUDIN_SA%27UD/Kebijakan_Pend.-Bapenas_2002.pdf
- Syafaruddin, S. (2008). *Efektivitas kebijakan pendidikan: konsep, strategi dan aplikasi kebijakan menuju organisasi sekolah efektif*. Rineka Cipta.
- Weli, E. E. (2019). *Implementasi Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Mukomuko*.
- zai, W. indriani. (2019). *Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Dan Motivasi Berprestasi Guru Terhadap Kinerja Mengajar Guru*. 1, 114–132. <https://doi.org/10.31227/osf.io/7azuy>
- Zakariah, M. A., Afriani, V., & Zakariah, K. H. M. (2020). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF, KUANTITATIF, ACTION RESEARCH, RESEARCH AND DEVELOPMENT (R n D)*. Yayasan Pondok Pesantren Al Mawaddah Warrahmah Kolaka.