

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH
SEBAGAI *PROBLEM SOLVER*
DALAM PELAKSANAAN *BLANDED LEARNING*
DI MIN 1 BREBES**



TESIS

**Disusun dan Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)**

Oleh

ARBA' KAROMAINI

NIM : 201765024

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI
PURWOKERTO**

2022



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 592 Tahun 2022

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Arba' Karomaini
NIM : 201765024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Manajemen Kepala Madrasah Sebagai Problem Solver dalam Pelaksanaan Blanded Learning di MIN 1 Brebes

Telah disidangkan pada tanggal **10 Juni 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 14 Juni 2022
Direktur,



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama : Arba' Karomaini
NIM : 201765024
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver* Dalam Pelaksanaan *Blanded Learning* Di MIN 1 Brebes

| No | Tim Penguji | Tanda Tangan | Tanggal |
|----|--|--------------|-----------|
| 1 | Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. NIP.19680816 199403 1 004 Ketua Sidang/ Penguji | | 14/6/22 |
| 2 | Dr Rohmat, M. Ag., M.Pd. NIP.19720420 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji | | 19/6-22 |
| 3 | Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP.19681008 199403 1 001 Pembimbing/ Penguji | | 14/6-2022 |
| 4 | Dr. Nurfuadi, M.Pd.I. NIP.19711021 200604 1 002 Penguji Utama | | 14/6-2022 |
| 5 | Dr. Siswadi, M.Ag. NIP.19701010 200003 1 004 Penguji Utama | | 14/6/22 |

Purwokerto, 14 Juni 2022
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd
NIP. 19720420200312 1001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana UIN
Prof. K.H Saifuddin Zuhri
Purwokerto

Di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. Wb

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa :

Nama : Arba' Karomaini

NIM : 201765024

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Judul Tesis : Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver*

Dalam Pelaksanaan *Blanded Learning* Di MIN 1 Brebes

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb

Purwokerto, 30, Mei 2022
Pembimbing



Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.
NIP. 19681008 199403 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul:

“Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver* Dalam Pelaksanaan *Blanded Learning* Di MIN 1 Brebes”

Seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Namun ada bagian bagian tertentu dalam penulisan tesis saya kutip dari hasil karya orang lain telah saya tuliskan sumbernya, dengan norma kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat pada bagian bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Juni 2022

Hormat Saya



Arba' Karomaini
NIM. 201765024

**MANAJEMEN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *PROBLEM SOLVER*
DALAM PELAKSANAAN *BLANDED LEARNING*
DI MIN 1 BREBES**

**Arba' Karomaini
NIM : 201765024**

ABSTRAK

Virus COVID-19 menyebar di Indonesia dua tahun yang lalu bertepatan pada awal Maret 2020 dengan sangat cepat. Dampak dari penyebaran virus COVID-19 menyebabkan kerugian yang sangat signifikan, salah satu contohnya adalah aspek pendidikan, yang menyebabkan pembelajaran berubah secara drastis, pembelajaran yang awal mulanya dilakukan didalam kelas secara tatap muka dipindahkan menjadi pembelajaran daring. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang sudah peneliti tuangkan di rumusan masalah yaitu untuk mengetahui bagaimana manajemen perencanaan, manajemen pengorganisasian, manajemen pelaksanaan, dan manajemen evaluasi kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes.

Dalam melakukan penyusunan penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian metode kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan di MIN 1 Brebes, mulai dari tanggal 17 Mei – 16 Juli 2022. Sedangkan narasumber dalam penelitian ini adalah Kepala madrasah, Waka Kurikulum, guru kelas, peserta didik, dan orang tua. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi, dokumentasi serta catatan yang ada dilapangan. Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi berupa triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.

Dari hasil penelitian dilapangan, maka dapat diketahui bahwa Manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* berperan sebagai perencana, pendamping guru dan siswa, serta sebagai evaluator dalam proses pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes. Implementasi pembelajaran *blended learning* terbukti lebih efektif dilakukan untuk mengatasi kendala yang terjadi pada proses pembelajaran sebelumnya (*full daring*) dengan melibatkan semua warga sekolah dan wali murid demi tercapainya tujuan pembelajaran yang diharapkan secara maksimal.

Kata kunci : kepala madrasah, *problem solver*, *blended learning*.

**MADRASA HEAD MANAGEMENT AS A PROBLEM SOLVER
IN BLENDED LEARNING IMPLEMENTATION
MIN 1 BREBES**

**Arba' Karomaini
NIM : 201765024**

ABSTRACT

The COVID-19 virus spread in Indonesia two years ago to coincide in early March 2020 very quickly. The impact of the spread of the COVID-19 virus causes very significant losses, one example is the education aspect, which causes learning to change drastically, learning which was initially carried out in face-to-face classes has been transferred to online learning. This study aims to answer the questions that the researchers have put into the formulation of the problem, namely to find out how planning management, organizational management, implementation management, and evaluation management of madrasah principals are as problem solvers in the implementation of blended learning at MIN 1 Brebes

In conducting this research, the researcher used descriptive qualitative research method. The research was conducted at MIN 1 Brebes, starting from May 17 to July 16, 2022. While the resource persons in this study were the Head of Madrasah, Deputy Head of Curriculum, class teachers, students, and parents. In this study, researchers used data collection techniques by means of interviews, observations, documentation and notes in the field. The data analysis technique used consisted of data reduction, data display, and drawing conclusions. The technique of checking the validity of the data uses triangulation in the form of source triangulation, technical triangulation and time triangulation

From the results of research in the field, it can be seen that the management of the principal as a problem solver in the implementation of balanced learning is as a planner, teacher and student assistant, and as an evaluator in the blended learning process at MIN 1 Brebes. The implementation of blended learning has proven to be more effective in overcoming obstacles that occurred in the previous learning process (full online) by involving all school members and guardians of students in order to achieve the expected learning objectives to the fullest.

Keywords : madrasa principal, problem solver, blended learning.

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan Tunggal

| | | | |
|----|--------|---|----------|
| م | mim | m | 'em |
| ن | nun | n | 'en |
| و | waw | w | w |
| هـ | ha' | h | ha |
| ء | hamzah | ' | apostrof |
| ي | ya' | y | ye |

2. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

| | | |
|---------------|---------|--------------|
| مُتَعَدِّدَةٌ | ditulis | muta'addidah |
| عَدَّةٌ | ditulis | 'iddah |

3. *Ta' Marbutah* di akhir kata Bila dimatikan tulis *h*

| | | |
|----------|---------|--------|
| حِكْمَةٌ | ditulis | ḥikmah |
| جِزْيَةٌ | ditulis | jiḥyah |

(Ketentuan ini diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

| | | |
|--------------------------|---------|--------------------|
| كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ | ditulis | Karamah al-auliyya |
|--------------------------|---------|--------------------|

- b. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan *t*.

| | | |
|-------------------|---------|---------------|
| زَكَاةُ الْفِطْرِ | ditulis | Zakat al-ḥiṭr |
|-------------------|---------|---------------|

4. Vokal Pendek

| | | | |
|----|---------------|---------|---|
| ◌َ | <i>fathah</i> | ditulis | a |
| ◌ِ | <i>kasrah</i> | ditulis | i |
| ◌ُ | <i>dammah</i> | ditulis | u |

5. Vokal Panjang

| | | | |
|----|----------------------|---------|-----|
| 1. | <i>Fathah + alif</i> | ditulis | ā |
| ل | lam | l | 'el |

| | | | |
|----|--------------------|---------|-----------|
| | جاهلية | ditulis | jāhiliyah |
| 2. | Fathah + ya' mati | ditulis | ā |
| | تَنَسَّى | ditulis | tansā |
| 3. | Kasrah + ya' mati | ditulis | ī |
| | كَرِيم | ditulis | karīm |
| 4. | Dammah + wawu mati | ditulis | ū |
| | فُرُوض | ditulis | furūd' |

6. Vokal Rangkap

| | | | |
|----|--------------------|---------|----------|
| 1. | Fathah + Ya' mati | ditulis | ai |
| | بَيْنَكُمْ | ditulis | bainakum |
| 2. | Fathah + wawu mati | ditulis | au |
| | قَوْل | ditulis | qaul |

7. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

| | | |
|-----------------|---------|-----------------|
| أَنْتُمْ | ditulis | a'antum |
| أَعْدَت | ditulis | u'iddat |
| لَنْ شَكَرْتُمْ | ditulis | la'in syakartum |

8. Kata sandang Alif + Lam

- a. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*
b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya

| | | |
|--------|---------|-----------|
| السماء | ditulis | As-Samā' |
| الشمس | ditulis | Ash-Shams |

9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya

| | | |
|-------------------|---------|---------------|
| ذَوِي الْفُرُوض | ditulis | zawīal-furūd |
| أَهْلُ السُّنَّةِ | ditulis | ahl as-sunnah |

MOTTO

«تصرف الإمام على الرعية منوط بالمصلحة»¹

“keberhasilan pemimpin diukur dari kemampuan mereka dalam mensejahterakan umat yang mereka pimpin”



¹ Reggani Abdelmalk . مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية . University of Blida 2, Algeria. ISSN: 2333-9331

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan penuh rasa syukur kepada Illahi Rabbi, kupersembahkan karya ini kepada:

Istriku Kurniatun,S.Ag dan anak-anak tercinta Atasyu'ara fi khubna kaunan dan Araw fi Malna Ghautsan yang selalu mendukung dan memberikan semangat serta motivasi. Semoga kita selalu diberi keberkahan dan rahmat dari Allah SWT.



KATA PENGANTAR

Al-Hamdulillâh, segala puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi akhir zaman Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul: “Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver* Dalam Pelaksanaan *Blanded Learning* Di MIN 1 Brebes” Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa dalam menyusun tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada, yang terhormat:

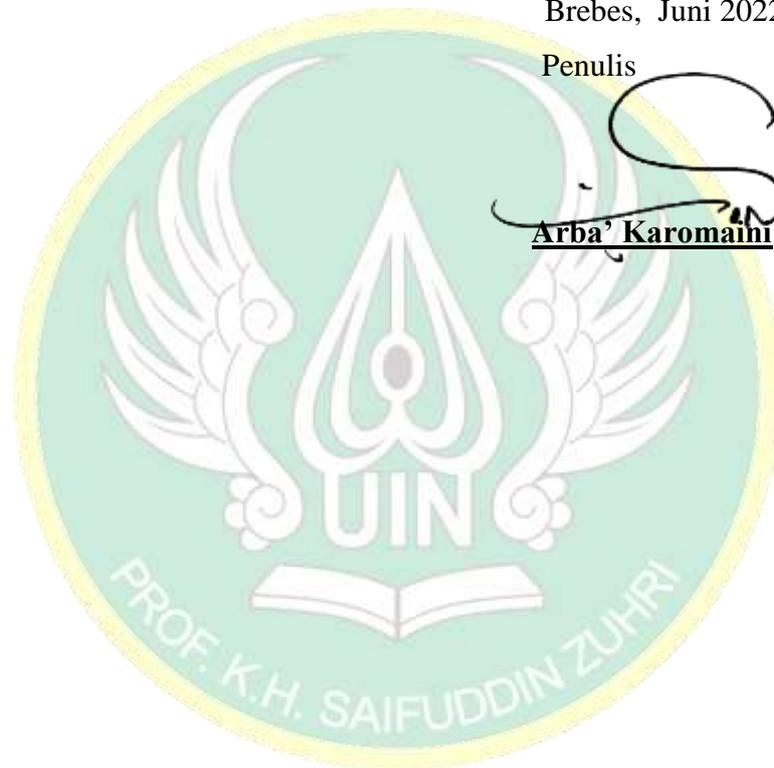
1. Prof. Dr. KH. Moh Roqib, M.Ag, Rektor UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag, Direktur Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, Juga selaku penasehat Akademik Program Studi Manajemen Pendidikan Islam sekaligus Dosen Pembimbing, terimakasih atas bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.
3. Dr. Rohmat, M.Ag, M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. H Ali Masduki, B.Ed., M.Pd., Kepala MIN 1 Brebes, beserta Dewan Guru dan Karyawan, terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya, sehingga penulis mudah untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.
5. Segenap dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
6. Saudara, sahabat dan orang-orang terdekat yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman seperjuangan MPI Angkatan 2020, terimakasih atas dukungan dan doa sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik
8. Kampus Hijau UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri Purwokerto. Jawa Tengah.

9. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mohon kepada Allah SWT, semoga jasa-jasa beliau akan mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis juga memohon atas kritik dan saran terhadap segala kekurangan demi kesempurnaan tesis ini di masa mendatang. Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis khususnya, dan pembaca pada umumnya..

Brebes, Juni 2022

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|----------------------------------|----------|
| COVER | i |
| PENGESAHAN DIREKTUR..... | ii |
| PENGESAHAN TIM PENGUJI | iii |
| NOTA DINAS PEMBIMBING | iv |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | v |
| ABSTRAK (Bahasa Indonesia) | vi |
| ABSTRAK (Bahasa Inggris)..... | vii |
| PEDOMAN TRANSLITERASI..... | viii |
| MOTTO | ix |
| PERSEMBAHAN..... | x |
| KATA PENGANTAR | xi |
| DAFTAR ISI..... | xii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR BAGAN | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. LATAR BELAKANG MASALAH..... | 1 |
| B. RUMUSAN MASALAH | 8 |
| C. TUJUAN PENELITIAN | 8 |
| D. MANFAAT PENELITIAN..... | 8 |
| E. SISTEMATIKA PENULISAN | 9 |

| | |
|---|-----------|
| BAB II LANDASAN TEORI | 11 |
| A. Manajemen Kepala Madrasah Sebagai <i>Problem Solver</i> | 11 |
| 1. Konsep Manajemen..... | 11 |
| a. Pengertian Manajemen..... | 11 |
| b. Fungsi Manajemen | 13 |
| 2. Pengertian Peran Kepala Madrasah | 18 |
| 3. Pengertian <i>Problem Solving</i> | 20 |
| a. Prinsip-prinsip <i>Problem Solving</i> | 21 |
| b. Faktor yang berpengaruh dalam <i>Problem Solving</i> | 22 |
| c. Langkah-langkah <i>Problem Solving</i> | 24 |
| d. Kerangka berfikir dalam <i>Problem Solving</i> | 25 |
| 4. Problem Learning | 30 |
| 5. Kepala Madrasah Sebagai <i>Problem Solver</i> | 37 |
| B. Konsep <i>Blanded Learning</i> | 48 |
| a. Pengertian <i>Blanded Learning</i> | 48 |
| b. Strategi dan Media Pembelajaran dalam <i>Blanded Learning</i> | 53 |
| C. Hasil Penelitian yang Relevan | 54 |
| D. Kerangka Berfikir..... | 59 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 61 |
| 1. Paradigma dan pendekatan penelitian | 61 |
| 2. Waktu dan tempat penelitian..... | 62 |
| 3. Data dan Sumber Data | 63 |
| 4. Teknik pengumpulan data | 67 |
| 5. Teknik analisis data..... | 70 |
| 6. Pemeriksaan Keabsahan Data | 72 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 74 |
| A. Gambaran umum sekolah MIN 1 Brebes | 74 |
| B. Visi, misi dan tujuan dan data MIN 1 Brebes | 75 |
| C. Penyajian data | 82 |

| | |
|--|------------|
| BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN | 108 |
| A. Simpulan | 108 |
| B. Implikasi..... | 111 |
| C. Saran..... | 111 |

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN - LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Pendapat para ahli tentang fungsi-fungsi manajemen..... | 14 |
| Tabel 2.2 Kombinasi strategi belajar berdasarkan seting belajar..... | 53 |
| Tabel 2.3 Pemilihan strategi dan media | 54 |
| Tabel 4.1 Data Siswa MIN 1 Brebes..... | 78 |
| Tabel 4.2 Data siswa mengulang dan rombel | 78 |
| Tabel 4.3 Data pendidik dan tenaga kependidikan | 79 |
| Tabel 4.4 Data sarana prasarana MIN 1 Brebes | 79 |
| Tabel 4.5 Prestasi Madrasah | 74 |



DAFTAR BAGAN

| | |
|-----------------------------------|----|
| Bagan 2.1 Kerangka berfikir | 59 |
|-----------------------------------|----|



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1 Konsep Blanded Learning..... | 51 |
|---|----|



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan keseluruhan proses di mana seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk-bentuk tingkah laku yang bernilai positif. Hal itu untuk menjalankan fungsi kemanusiaan yang diemban sebagai seorang hamba di hadapan Sang pencipta. Pendidikan sangat penting bagi kehidupan, bahkan tuntutan akan pentingnya pendidikan semakin besar mengingat arus perkembangan dunia yang semakin cepat.

Pendidikan juga diartikan sebagai proses pembinaan dan bimbingan yang dilakukan seseorang secara terus menerus kepada anak didik untuk mencapai tujuan pendidikan.¹ Menurut Azra, pendidikan merupakan suatu proses penyiapan generasi muda untuk menjalankan kehidupan dan memenuhi tujuan hidupnya secara lebih efektif dan efisien.²

Adanya pandemi Covid-19 yang melanda dunia termasuk Indonesia, berdampak pada berbagai aspek kehidupan salah satunya pendidikan. Maka lembaga pendidikan mengharuskan menjalankan proses kegiatan pembelajaran secara jarak jauh, yakni siswa belajar dan guru mengajar harus tetap berjalan meskipun peserta didik berada di rumah. Akibatnya, pendidik dituntut mendesain pembelajaran dengan memanfaatkan media daring (online).

Hal ini sesuai dengan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia terkait Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19. Berbagai inisiatif dilakukan untuk memastikan kegiatan belajar tetap berlangsung meskipun tidak adanya sesi tatap muka langsung. Teknologi, lebih spesifiknya internet, ponsel pintar, dan laptop sekarang digunakan secara luas untuk mendukung pembelajaran jarak jauh. Pembelajaran selama pandemi Covid-19 ini mengakibatkan perubahan yang luar biasa, seolah seluruh jenjang

¹ H. Bisri, *Landasan Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2013), hlm. 7

² Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam : Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Cet. II. (Jakarta: Logos, 2000), hlm. 23

pendidikan termasuk Madrasah Ibtidaiyah (MI) 'dipaksa' bertransformasi untuk beradaptasi secara tiba-tiba untuk melakukan pembelajaran dari rumah melalui media daring (online). Ini tentu bukanlah hal yang mudah, karena belum sepenuhnya siap.

Problematika dunia pendidikan yaitu belum seragamnya proses pembelajaran, baik standar maupun kualitas capaian pembelajaran yang diinginkan. Hal ini tentu dirasa berat oleh pendidik dan peserta didik. Terutama bagi pendidik, dituntut kreatif dalam penyampaian materi melalui media pembelajaran daring. Ini perlu disesuaikan juga dengan jenjang pendidikan dalam kebutuhannya. Dampaknya akan menimbulkan tekanan fisik maupun psikis (mental).

Maka dari itu, pemikiran yang positif, kreatif dan inovatif dapat membantu mengatasi berbagai problematika dalam proses pembelajaran jarak jauh dengan menerapkan media pembelajaran daring yang menyenangkan, sehingga menghasilkan capaian pembelajaran yang tetap berkualitas. pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan media daring diharapkan siswa bisa mengikuti pembelajaran dengan maksimal.³ Pembelajaran jarak jauh telah menjadi tantangan bagi dunia pendidikan. Aspek penting dalam meningkatkan keterampilan pembelajaran jarak jauh harus ditingkatkan diantaranya dengan program pelatihan guru-guru dalam penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Proses pembelajaran jarak jauh (PJJ) selama masa pandemi covid-19 ini seharusnya tetap dapat mengakomodasi kebutuhan belajar siswa untuk mengembangkan bakat dan minat sesuai dengan jenjang pendidikannya. Namun untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan kesiapan pendidik, kurikulum yang sesuai, ketersediaan sumber belajar, serta dukungan peranti dan jaringan yang stabil sehingga komunikasi antar peserta didik dan pendidik dapat efektif. Kondisi PJJ saat ini belum dapat disebut ideal sebab masih terdapat berbagai hambatan yang dihadapi. Sejak 16 Maret 2020, Komisi

³ Jaelani, dkk. *Penggunaan Media Online Dalam Proses Kegiatan Belajar Mengajar PAI Dimasa Pandemi Covid-19 (Studi Pustaka Dan Observasi Online)*, Jurnal IKA, Vol. 8 No. 1, Juni 2020, hlm. 119

Perlindungan Anak Indonesia (KPAI) menerima sekitar 213 pengaduan baik dari orang tua maupun siswa terkait pelaksanaan pembelajaran jarak jauh.⁴

Pengaduan tersebut berkaitan dengan: pertama, penugasan yang terlalu berat dengan waktu yang singkat. Kedua, banyak tugas merangkum dan menyalin dari buku. Ketiga, jam belajar masih kaku. Keempat, keterbatasan kuota untuk mengikuti pembelajaran daring. Dan kelima, sebagian siswa tidak mempunyai gawai pribadi sehingga kesulitan dalam mengikuti ujian daring. Hambatan tersebut sekaligus menjadi tantangan dalam pelaksanaan PJJ mengingat pelaksanaan PJJ merupakan keharusan agar kegiatan pendidikan tetap dapat terselenggara di tengah darurat pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini.

Hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan PJJ antara lain berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia, kurang jelasnya arahan pemerintah daerah, belum adanya kurikulum yang tepat, dan keterbatasan sarana dan prasarana, khususnya dukungan teknologi dan jaringan internet. Kesiapan sumber daya manusia meliputi pendidik, peserta didik, dan dukungan orang tua merupakan bagian terpenting dalam pelaksanaan PJJ.⁵

Munculnya beberapa kendala di atas menyebabkan pemerintah merumuskan kebijakan baru dalam pelaksanaan pembelajaran pada masa Pandemi Covid-19. Regulasi pemerintah tentang pelaksanaan pembelajaran jarak jauh tidak sepenuhnya diberlakukan di beberapa daerah. Daerah yang termasuk zona hijau dan kuning diperbolehkan untuk melaksanakan tatap muka meskipun dengan waktu yang terbatas dan protokol kesehatan. Inovasi yang dilakukan pihak Madrasah di wilayah zona hijau dan kuning adalah dengan menerapkan pembelajaran berbasis *blended learning*, yaitu sistem pembelajaran yang memadukan antara luring (tatap muka) dan daring. Melalui pembelajaran *blended learning*, peserta didik

⁴ KPAI Terima 213 Pengaduan Pembelajaran Jarak Jauh, Mayoritas Keluhkan Beratnya Tugas dari Guru. Website: <https://nasional.kompas.com/read/2020/04/13/15584711/kpai-terima213-pengaduan-pembelajaran-jarak-jauh-mayoritas-keluhkan?page=all> (diakses pada tanggal 27 April 2021, pukul 15.30 Wib)

⁵ Arifa, *Tantangan Pelaksanaan Kebijakan Belajar Dari Rumah Dalam Masa Darurat Covid-19*, Info Singkat, XII, No. 7/I/Puslit/April/2020.

dituntut untuk lebih aktif. Dengan keterlibatan dan partisipasi dalam proses pembelajaran, *blended learning* dapat meningkatkan rasa tanggung jawab peserta didik. Selain itu, adanya interaksi dalam model pembelajaran *blended learning* menciptakan suatu motif kepada peserta didik untuk berkompetisi dalam belajar.⁶

Horn dan Staker dalam Ahmad Fadillah menyebutkan bahwa ada empat model pembelajaran *blended learning* yang bisa dilaksanakan, yaitu 1) *Rotation Model*; siswa melaksanakan rotasi pembelajaran daring dan luring sesuai jadwal atau instruksi guru, 2) *Flex Model*; siswa memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal belajar daring dan luring, 3) *A La Carte Model*; siswa melaksanakan pembelajaran luring dan daring di sekolah, dan 4) *Remote Model*; siswa melaksanakan pembelajaran luring di sekolah dan daring di rumah.⁷ Usman mengemukakan beberapa kelebihan dalam pembelajaran berbasis *blended learning*, antara lain: 1) pembelajaran dapat dilaksanakan kapan saja dan di mana saja; 2) proses pembelajaran menumbuhkan sikap mandiri pada diri peserta didik; 3) pembelajaran lebih efektif dan efisien; 4) materi pembelajaran lebih mudah diakses oleh peserta didik; dan 5) pembelajaran lebih luwes dan tidak kaku.⁸

Lembaga pendidikan yang menerapkan pembelajaran berbasis *blended learning* di masa pandemi saat ini bisa memanfaatkan kemajuan teknologi pembelajaran dengan baik, sehingga proses pendidikan bisa menghasilkan *output* yang berkualitas sesuai dengan tuntutan zaman dan keadaan yang terjadi. Menurut Wang, ada tiga komponen kunci yang mempengaruhi efektivitas integrasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam pengajaran dan pembelajaran, yaitu pedagogi, interaksi sosial dan teknologi. Namun, selain dari ketiga komponen tersebut kemampuan manajemen juga

⁶ Usman, *Komunikasi Pendidikan Berbasis Blended Learning Dalam Membentuk Kemandirian Belajar*, Jurnalisa, No. 04 Volume 1, 2021, hlm. 136

⁷ Ahmad Fadillah, dkk, *Blended Learning Model During the Covid-19 Pandemic ; Analysis of Student's Mathematical Disposition*, JTAM No. 2 Vol. 4, 2020, hlm. 173-181

⁸ Usman, *Komunikasi Pendidikan Berbasis Blended Learning Dalam Membentuk Kemandirian Belajar*,..... hlm. 137

merupakan keterampilan yang penting diperlukan dalam rangka melaksanakan pembelajaran berbasis TIK

Bicara dibidang pendidikan, mewabahnya covid 19 ini telah banyak mendatangkan masalah baru mulai dari pendidikan tingkat dasar sampai pendidikan tinggi yang harus ditangani secara serius, hal ini tentu menuntut kepiawaian dan keseriusan seorang Pemimpin Sekolah dalam memecahkan persoalan-persoalan yang berhubungan dengan kelancaran pendidikan di sekolahnya masing-masing saat pandemi covid 19 ini.

Sekolah sebagai organisasi formal tentu dipimpin oleh seorang Kepala Sekolah, Kepala Sekolah merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Dalam pengertian lain Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi Sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.

Rosyadhi dalam artikelnya menegaskan bahwa keberhasilan suatu lembaga (sekolah) sangat bergantung kepada kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.⁹ Kepala sekolah sebagai seorang leader sudah seharusnya mempunyai banyak cara dan strategi-strategi jitu dalam melakukan inovasi inovasi baru untuk menangani masalah yang terjadi dilingkungan sekolahnya masing-masing, dengan penuh semangat, baik

⁹ Pardjono Rosyadhi, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp 1 Cilawu Garut", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 1*, 2015

yang berhubungan dengan pembelajaran, keamanan sekolah, kelancaran administrasi, dan banyak lagi masalah yang ditimbulkan oleh wabah covid 19 yang belum tentu kapan berakhirnya. Apalagi sekarang bertepatan dengan penerimaan peserta didik baru, tentu ini bukan masalah yang bisa dianggap sepele, disini akan nampak kepiawaian, kejeniusan, seorang kepala sekolah sebagai pimpinan lembaganya dalam memecahkan dan mencari solusi (*Problem Solving*) untuk mengantisipasi kegiatan penerimaan peserta didik baru tahun ini, ditengah tengah mewabahnya covid 19, ketika orang tidak boleh berkerumun, berkumpul, tetapi kepala sekolah justru akan melaksanakan penerimaan peserta didik baru, ini tentu tidak mudah dilaksanakan .

Dalam menjawab tantangan pendidikan akibat mewabahnya covid 19 yang mau tidak mau, suka tidak suka harus dijalankan oleh seorang kepala sekolah secara efektif dan efisien. Kinerja, profesionalitas seorang kepala sekolah akan menjadi ukuran dan taruhan dalam menyelenggarakan pendidikan selama covid 19.

Mulyasa dalam bukunya menjelaskan bahwa seorang Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas tugasnya harus mampu bertindak situasional, sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada. Meskipun demikian kepala sekolah harus lebih mengutamakan tugas, tetapi juga harus menjaga hubungan kemanusiaan dengan para stafnya, agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.¹⁰ Kepala sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka bisa mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi. Disini kepala sekolah dituntut untuk menggunakan gaya gabungan dalam kepemimpinannya antara pembagian tugas dan hubungan manusiawi tidak hanya selama covid 19, akan tetapi juga pada waktu waktu yang akan datang.

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Brebes yang berada di Jl Ahmad Yani No. 09 Slatri Desa Slatri / Kecamatan Larangan Kab. Brebes menjadi sekolah unggulan dengan mengintegrasikan antara ilmu pengetahuan dan agama,

¹⁰ E. Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Dalam konteks menyukseskan MBS dan KBK, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 35

sehingga lulusan yang diharapkan menjadi unggul dan berkarakter agar bermanfaat bagi siswa itu sendiri juga bermanfaat bagi keluarga, masyarakat, dan negara. Hal itu sebagaimana yang tertera dalam visi misi sekolah.

Saat awal pandemi melanda Indonesia, MIN 1 Brebes menerapkan sistem pembelajaran jarak jauh, namun dalam penerapannya menemui berbagai kendala di antaranya yaitu (1) para guru yang kurang mumpuni dalam menggunakan gawai, (2) koneksi internet yang kurang stabil, yang mengakibatkan sulitnya proses pembelajaran, (3) kurangnya kesiapan orang tua dalam mendampingi peserta didik selama pembelajaran di rumah.

Seiring berjalannya waktu, dan sebagaimana Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomor OrIKB/2020, Nomor 516 Tahun 2020, Nomor HK.03.01/Menkes I 363 I 2020, Nomor 440-842 Tahun 2020, Tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran Pada Tahun Ajaran 2020/2021 dan Tahun Akademik 2020/2021 di Masa Pandemi Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), maka MIN 1 Brebes mulai menerapkan pembelajaran berbasis *Blanded Learning*, yaitu sistem pembelajaran yang memadukan pembelajaran *luring* (tatap muka) dan *daring* sesuai jadwal yang telah ditetapkan oleh guru, dengan waktu yang terbatas dan tetap menerapkan protokol kesehatan.

Manajemen Kepala sekolah sebagai *problem solver* senantiasa mengupayakan agar sistem pembelajaran *Blanded Learning* yang dilaksanakan di MIN 1 Brebes dapat dilaksanakan secara maksimal, dan agar tujuan kegiatan belajar mengajar dapat dicapai. Maka berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam terkait dengan Manajemen kepala sekolah sebagai *problem solver* dalam menangani permasalahan yang ada selama pelaksanaan pembelajaran *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana manajemen perencanaan kepala madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?
2. Bagaimana manajemen pengorganisasian kepala madrasah sebagai problem solver dalam pembelajaran *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?
3. Bagaimana manajemen pelaksanaan kepala madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?
4. Bagaimana manajemen evaluasi kepala madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana manajemen perencanaan kepala madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana manajemen pengorganisasian kepala madrasah sebagai problem solver dalam pembelajaran *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana manajemen pelaksanaan kepala madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana manajemen evaluasi kepala madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes ?

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis (keilmuan)
 - a. Menambah ilmu pengetahuan yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ilmu dalam manajemen pendidikan Islam.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan secara teoritis berguna bagi pengembangan wacana ilmu manajemen pendidikan, terutama yang berkaitan dengan manajemen Kepala Madrasah sebagai *Problem solver*.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi tentang manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes .
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam pelaksanaan Manajemen Kepala Madrasah sebagai *Problem solver*.
- c. Bagi peneliti, untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang Manajemen Kepala Madrasah sebagai *Problem solver* dalam Pelaksanaan *Blanded Learning* dan sebagai penerapan ilmu tentang manajemen pendidikan.

E. Sistematika Penulisan

Dalam pembahasan ini penulis membagi kedalam lima bab. Akan tetapi sebelumnya akan dimuat tentang halaman formalitas yang di dalamnya berisi halaman judul, halaman pernyataan keaslian, halaman pengesahan, halaman nota pembimbing, abstrak, halaman motto, halaman persembahan, kata pengantar, daftar isi, dan daftar tabel.

BAB pertama terdapat pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB kedua berisi landasan teori. Terdiri dari dua sub, yaitu sub pertama adalah Manajemen Kepala Sekolah sebagai *Problem Solver* yang berisi tentang (a) pengertian Manajemen (b) pengertian kepala sekolah, (c) pengertian *problem solver*, (d) tupoksi kepala sekolah sebagai *problem solver*. Sub ke dua yaitu konsep *Blanded Learning*, yang berisi tentang, (a) pengertian *Blanded Learning*, (b) media yang digunakan dalam pelaksanaan *Blanded Learning* ,

BAB ketiga berisi metodologi penelitian yang meliputi: paradigma dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data

penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data, dan pemeiksaan keabsahan data.

BAB keempat berisi tentang pembahasan yang terdiri dari dua bagian. Bagian pertama gambaran umum MIN 1 Brebes / deskripsi wilayah penelitian, bagian kedua analisis data mengenai Manajemen Kepala Sekolah sebagai *Problem Solver* dalam Pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes.

BAB kelima merupakan penutup yang meliputi kesimpulan, implikasi, dan saran-saran. Bagian akhir tesis ini meliputi daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.



BAB II
MANAJEMEN KEPALA MADRASAH SEBAGAI *PROBLEM SOLVER*
DALAM PELAKSANAAN PEMBELAJARAN *BLANDED LEARNING* DI
MIN 1 BREBES

A. Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver*

1. Konsep Manajemen

a. Pengertian Manajemen

1) Menurut Bahasa

Dari segi bahasa manajemen berasal dari kata *manage* (*to manage*) yang berarti *to conduct or to carry on, to direct*. Dalam kamus Inggris Indonesia kata *manage* diartikan “mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola”. Sementara itu, dalam kamus besar bahasa Indonesia, manajemen diartikan sebagai “proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran”.¹

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam bahasa Inggris, kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola, membimbing, dan mengawasi. Sementara dalam bahasa Latin, kata manajemen berasal dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan, jika kedua kata tersebut digabung memiliki arti menanganinya.²

Dalam pengertian manajemen tersebut terkandung dua kegiatan, yaitu kegiatan berpikir (*mind*) dan kegiatan tingkah laku (*action*).³

Istilah manajemen secara terminologis dapat didefinisikan sebagai kegiatan mengelola berbagai sumber daya dengan cara bekerja

¹ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Refika Aditama, 2010), hlm. 5

² Barnawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, (Yogyakarta : Ar-Ruzz Media, 2013), hlm. 13

³ Novan Ardy Wiyani, *Manajemen Kelas (Teori, dan Aplikasi untuk Menciptakan Kelas yang Kondusif)*, (Yogyakarta : Ar-Russ Media, 2014), hlm. 49

sama dengan orang lain melalui proses tertentu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁴

2) Menurut Ahli

Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵

Menurut George R. Terry dan Laslie W. Rue. Dalam bukunya mendefinisikan bahwa manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.⁶

Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert yang dikutip oleh Euis Karwati dan Donni Joni Priansa mengatakan bahwa manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengawasan terhadap anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁷

Menurut pendapat Robbins dan Coulter dalam buku Wibowo menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.⁸

Manajemen dapat disebut sebagai pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor dan sumber daya, dan diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu tujuan kerja yang tertentu. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan

⁴ Barnawi dan M. Arifin, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*,..... hlm. 15

⁵ Lukman Hakim dan Mukhtar, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*, (Jambi : Timur Laut Aksara, 2018), hlm. 21

⁶ George R. Terry dan Laslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2005), hlm. 1

⁷ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Kelas (Guru Profesional yang Inovatif, Kreatif, Menyenangkan dan Berprestasi)*, (Bandung : Alfabeta, 2014), hlm. 4

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Rajawali Press 2011), hlm. 2

pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia serta sumber-sumber lain.⁹

Terdapat beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni :

- a) Manajemen merupakan suatu kegiatan
- b) Manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain
- c) Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerja sama yang lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Dengan demikian manajemen merupakan suatu bentuk kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan ataupun bersama orang lain dan atau melalui orang lain dalam upaya mencapai suatu tujuan organisasi baik secara produktif, efektif serta efisien.

b. Fungsi-fungsi Manajemen

Dikemukakan di atas bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien. Dalam bukunya Lukman Hakim dan Mukhtar telah dipaparkan fungsi manajemen menurut para ahli seperti dalam table berikut ini.¹⁰

⁹ Lukman Hakim dan Mukhtar, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*,..... hlm. 14

¹⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Islam, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hlm. 92

Tabel. 2.1
Pendapat Para Ahli tentang Fungsi-fungsi Manajemen

| Nama Ahli | Fungsi-fungsi Manajemen |
|---------------------|--|
| Louis A. Allen | <i>Leading</i> (kegiatan memimpin), <i>Planning</i> (perencanaan), <i>Organizing</i> (pengorganisasian), <i>controlling</i> (pengawasan). |
| Prajudi Atmosudirjo | <i>Planning</i> , <i>organizing</i> , <i>directing</i> (pembimbingan), <i>actuating</i> , <i>controlling</i> |
| John R. Beishline | <i>Planning</i> , <i>organizing</i> , <i>commanding</i> (pemberian perintah), <i>controlling</i> |
| Henry Fayol | <i>planning</i> (perencanaan), <i>organizing</i> (pengorganisasian), <i>commanding</i> (pengaturan), dan <i>controlling</i> (pengawasan). |
| Luther Gullich | <i>Planning</i> , <i>organizing</i> , <i>staffing</i> (penyusunan staff), <i>directing</i> (pembimbingan), <i>controlling</i> |
| Kontz dan O'Donnel | <i>Planning</i> , <i>organizing</i> , <i>staffing</i> , <i>directing</i> , <i>coordinating</i> , <i>reporting</i> (pembuatan laporan), <i>budgeting</i> (penganggaran) |
| William H. Newman | <i>Planning</i> , <i>organizinng</i> , <i>directing</i> , <i>controlling</i> |
| Sondang P. Siagian | <i>Planning</i> , <i>organizing</i> , <i>motivating</i> (motivasi), <i>Controlling</i> |
| G.R. Terry | <i>planning</i> (perencanaan), <i>Organizing</i> (pengorganisasian), <i>actuating</i> (pelaksanaan) dan <i>controlling</i> (pengawasan) |
| Winardi | <i>Planning</i> , <i>organizing</i> , <i>actuating</i> , <i>coordinating</i> , <i>leading</i> , <i>communicating</i> (komunikasi), <i>controlling</i> |
| The Liang Gie | <i>Planning</i> , <i>decision making</i> (pengambilan keputusan), <i>directing</i> , <i>coordinating</i> , <i>controlling</i> , <i>improving</i> (meningkatkan). |

Mengadaptasi fungsi manajemen dari para ahli, fungsi manajemen yang sesuai dengan profil kinerja pendidikan secara umum adalah melaksanakan fungsi *planning, organizing, staffing, coordinating, leading (facilitating, motivating, innovating), reporting, controlling*.¹¹

Namun demikian untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara garis besar maka akan dipaparkan penjelasan sedikit dibawah ini sebagai berikut:

1) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan sebagai fungsi pertama dan utama sebelum dilaksanakannya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Perencanaan adalah aktivitas atau suatu kegiatan berupa menyusun secara garis-garis besar yang luas tentang sesuatu hal yang akan dikerjakan dan cara-cara yang akan ditempuh untuk mengerjakannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perencanaan disusun untuk dapat digunakan sebagai pemberi petunjuk atau arah pada pelaksanaan pendidikan, acuan monitoring dan pelaksanaan program pendidikan, menjadi kriteria penilaian untuk mendeteksi hambatan dan bahkan penyimpangan dan lebih dari itu dapat menjadi pelantar atau media pembaharuan atau inovasi.¹²

Muh. Rifa'i memberikan penjelasan bahwa fungsi suatu perencanaan ada 7 macam, yaitu:¹³

- a) Merupakan titik tolak untuk memulai kegiatan, dan akan lebih menjelaskan tujuan yang akan dicapai
- b) Merupakan pegangan dan arahan dalam pelaksanaan
- c) Meningkatkan kerjasama dan koordinasi
- d) Mencegah, sedikitnya mengurangi pemborosan, baik berupa pemborosan waktu, tenaga maupun material

¹¹ Hizbul Muflihini, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*, (Klaten : CV Gema Nusa 2017), hlm. 55-59

¹² Hizbul Muflihini, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*,..... hlm. 59

¹³ Hizbul Muflihini, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*,..... hlm. 62-66

- e) Memudahkan pengawasan
- f) Memungkinkan evaluasi yang teratur
- g) Memudahkan penyesuaian dan situasi lebih memungkinkan untuk mengadakan *adjusting*, *redjusting* dan *re-planning*

Macam-macam perencanaan di dalam pendidikan kiranya dapat dilihat dari beberapa segi atau tilikan.¹⁴

- a) Dari segi telaahnya
- b) Dari segi waktunya
- c) Dari segi kuantifikasinya
- d) Dari peran pemerintah
- e) Dari segi aksentuasinya

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah usaha bersama oleh kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.¹⁵

Organizing juga dapat dimaknai suatu upaya membina dan memapankan hubungan antara kegiatan, personalia dan faktor fisik yang harus dilakukan dan dibutuhkan, mengkoordinasikan sumber yang ada, pimpinan mendesain struktur formal bagi tugas dan hubungan kewenangan yang akan menjamin efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan. Dalam kata *organizing* terdapat makna:¹⁶

- a) Mengumpulkan sejumlah individu atau manusia
- b) Memberi tugas, tanggung jawab dan wewenang kepada semua anggota
- c) Menetapkan tujuan yang hendak dicapai bersama

¹⁴ Lukman Hakim dan Mukhtar, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*,..... hlm. 78

¹⁵ Hizbul Muflihini, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*,..... hlm. 70-71

¹⁶ Hizbul Muflihini, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*,..... hlm. 115

- d) Menyusun dan menetapkan jalan hubungan kerjasama diantara satuan- satuan organisasi yang ada dan diantara para pejabat atau petugas, serta menetapkan saluran perintah dan tanggungjawab
 - e) Merancang dan menyusun program kegiatan
- 3) *Actuating* (pelaksanaan)

Pelaksanaan adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan tugas dan kewajiban sesuai dengan keahlian dan proposinya segera melaksanakan rencana dalam aktivitas konkrit yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan, dengan selalu mengadakan komunikasi. Diantara alat yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin dalam menggerakkan anggota antara lain berupa:

- a) Menanamkan visi dan misi organisasi
 - b) Menyediakan saluran komunikasi
 - c) Memberi kompensasi atas kinerja yang dicapai
 - d) Menerapkan *open management*
 - e) Cepat tanggap atas kejadian, hambatan dan ide yang disampaikan anggota
- 4) *Coordinating* (koordinasi)

Coordinating adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan pekerjaan-pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi.

Dilihat dari subjek yang dilibatkan dalam pelaksanaan koordinasi, jenisnya dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu koordinasi vertical dan koordinasi horizontal.

- a) Koordinasi secara vertical diperlukan manakala hal-hal yang akan dibahas menyangkut aspek pengambilan kebijakan yang akan diambil.

- b) Koordinasi secara horizontal diperlukan untuk membicarakan hal-hal yang terkait dengan strategi atau teknis pelaksanaan suatu program kegiatan sekolah.¹⁷

5) *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan adalah suatu proses melihat, memonitor, mencermati dan mencatat apa saja yang sedang terjadi (bagaimanakah suatu kegiatan itu dikerjakan atau suatu masalah diselesaikan, apakah prosedur, tata kerja dan mekanisme yang telah dipakai atau digunakan, dan bagaimanakah hasil yang telah diperoleh), kendala atau masalah apa yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, kemudian dicatat dan dianalisis dengan membandingkan aturan atau prosedur yang telah ditentukan, kemudian melaporkannya kepada pimpinan sesuai dengan hirarki yang ada.

Untuk melaksanakan kegiatan pengawasan dalam bidang pendidikan, dapat dilakukan pengawasan dalam bentuk sebagai berikut:

a) Pengawasan langsung (*Direct control*)

Apabila seorang pengawas dalam melakukan fungsi pengawasannya datang dan melihat secara langsung terhadap kegiatan yang sedang berjalan. Dalam pelaksanaannya pengawas secara langsung bisa dilakukan dengan beberapa cara, pertama: datang tanpa memberitahu kepada yang akan diawasi, pengawas langsung datang ke lokasi dimana suatu kegiatan sedang berlangsung.

b) Pengawasan tidak langsung (*Indirect control*)

Pengawasan tidak langsung dilakukan apabila pengawas dalam melaksanakan fungsi pengawasannya tidak secara langsung berada di tempat pelaksanaan suatu program, akan tetapi pengawasan itu dilakukan dari jarak jauh, yaitu dengan

¹⁷ Hizbul Muflihah, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*,..... hlm. 120-127

menggunakan alat-alat *administrative* berupa laporan secara tertulis atau laporan secara lisan.¹⁸

2. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar.¹⁹

Pemimpin yang dalam bahasa Inggris disebut *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Selanjutnya, penulis akan menjelaskan definisi kepemimpinan menurut para ahli.

Definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Hoy dan Miskol, sebagaimana dikutip Purwanto, mengemukakan bahwa definisi kepemimpinan hampir sebanyak orang yang meneliti dan mendefinisikannya.²⁰ Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.²¹

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kata “kepala” dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang “madrasah (sekolah)” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.²²

¹⁸ Hizbul Muflihun, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*,..... hlm. 133-138

¹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo, 1999), hlm. 81

²⁰ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 26

²¹ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*, (Malang : IKIP Malang, 2012), hlm. 1-2

²² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Perum Bajaj Pustaka, 1988), hlm. 420

Menurut Wahjosumidjo, secara sederhana kepala madrasah (sekolah) dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah (sekolah) dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²³

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa kepala madrasah (sekolah) merupakan seseorang yang diberi tugas oleh bawahannya untuk memimpin suatu madrasah dimana di dalam madrasah diselenggarakan proses belajar mengajar. Di dalam menjalankan tugasnya kepala madrasah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada. Hal ini bertujuan agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan kepada mereka. Selain itu seorang kepala madrasah juga bertanggung jawab tercapainya pendidikan. Ini dilakukan dengan menggerakkan bawahan ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

3. Pengertian *Problem Solving*

Secara umum yang dimaksud dengan problem adalah sesuatu yang timbul apabila ada konflik antara keadaan satu dengan yang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan.²⁴

Menurut pandangan aliran pengolahan informasi (information processing), orang menghadapi problem bila ada tujuan yang ingin dicapai, tetapi belum ditemukan sarana untuk sampai pada tujuan itu.²⁵

Saiful Akhyar dalam bukunya pendidikan dan konseling Islam, mendefenisikan problem atau masalah adalah suatu deviasi antara yang seharusnya terjadi dengan suatu yang nyata (aktual) terjadi sehingga penyebabnya perlu ditemukan dan diverifikasi.²⁶

²³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*,..... hlm. 83

²⁴ Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta : Andi,1980), hlm. 181

²⁵ W.J.S. Winkel Purwadarminto, *Psikologi Pengajaran*, (Jakarta : PT Grafindo,1987), hlm. 143

²⁶ Saiful Akhyar Lubis, *Pendidikan dan Konseling Islami*, (Bandung : Cita Pustaka, 2008), hlm. 271

Problem solving juga diartikan sebagai suatu proses mental dan intelektual dalam menemukan masalah dan memecahkan berdasarkan data dan informasi yang akurat, sehingga dapat diambil kesimpulan yang tepat dan cermat.

Problem Solving, menurut istilah adalah proses penyelesaian suatu permasalahan atau kejadian, upaya pemilihan salah satu dari beberapa alternatif atau option yang mendekati kebenaran dari suatu tujuan tertentu.

Problem solving sering disamakan dengan pengambilan keputusan. Akan tetapi di antara keduanya terdapat perbedaan. Pengambilan keputusan sangat erat kaitannya dengan wewenang seorang manajer, pemimpin, atau dapat dikatakan seorang atasan dengan bawahan. Sementara *problem solving* lebih spesifik kepada pemecahan masalah oleh seorang konselor kepada kliennya dengan pendekatan psikologi (kejiwaan).²⁷

Hakikat pemecahan masalah (*problem solving*) adalah seseorang menghadapi situasi yang harus memberi respons, tetapi tidak mempunyai informasi, konsep-konsep, prinsip-prinsip dan cara-cara yang dapat dipergunakan dengan segera untuk memperoleh pemecahan.

a. Prinsip-Prinsip *Problem Solving*

Adapun prinsip-prinsip *Problem Solving* adalah:

- 1) Keberhasilan dalam memecahkan masalah dapat dicapai jika diarahkan ke masalah yang ia mampu memecahkannya. Pada prinsip ini dijelaskan bahwa masalah yang kita hadapi ada yang mudah dipecahkan, dan ada pula yang sulit. Jika kita menghadapi masalah yang sulit (kompleks), hendaknya kita menganalisa masalah itu yaitu mengurai ke dalam masalah-masalah tunggal yang lebih mudah dihadapi/ dipecahkan.
- 2) Dalam memecahkan masalah, pakailah data/ keterangan yang ada. Sering data yang ada tidak lengkap, atau belum kita ketahui relevansinya. Data sangat kita perlukan, karena dengannya kita akan dapat mengenal persoalannya.

²⁷ Saiful Akhyar Lubis, *Pendidikan dan Konseling Islami*,..... hlm 271

- 3) Titik tolak pemecahan masalah ialah mencari kemungkinan-kemungkinan jalan keluar. Proses pemecahan masalah dimulai dengan mencari beberapa kemungkinan jalan keluar, sehingga akhirnya kita dapat memilih satu jalan keluar yang kita pandang paling baik/ tepat/ mudah. Setelah kita memilih, usaha kita pusatkan pada perencanaan dan pelaksanaan jalan keluar itu dan kita sisihkan kemungkinan yang lain.
- 4) Menyadari masalah harus didahulukan dari usaha memecahkan masalah. Prinsip ini menyadarkan kita untuk tidak terburu-buru dalam memecahkan masalah, tetapi pemecahan masalah itu haruslah dengan usaha yang benar-benar dipikirkan terlebih dahulu, agar kita sampai kepada pemecahan tuntas dan tepat.
- 5) Proses menciptakan ide-ide baru (*innovative*) hendaknya dipisahkan dari proses evaluasi ide ; sebab yang akhir ini menghambat yang pertama. Prinsip ini menekankan bahwa dalam pemecahan masalah, kita dibebaskan untuk menciptakan ide baru tanpa harus terikat atau terkait dengan ide-ide lama.
- 6) Situasi-situasi pilihan, hendaknya dijadikan situasi masalah. Situasi masalah ditandai dengan adanya hambatan. Situasi pilihan, biasanya perhatian ditujukan kepada dua alternatif yang harus dipilih. Dalam situasi persoalan ini, perhatian tidak diarahkan kepada ide-ide baru, karena pemusatan perhatian ditujukan kepada “bagaimana” memilih yang tepat antara dua kemungkinan itu. Jika dua alternatif yang ada tidak dapat dipilih atau tidak diinginkan, barulah dicari kemungkinan lain dengan mencari ide-ide baru.
- 7) Situasi masalah kadang perlu diubah menjadi situasi pilihan. Tujuan situasi masalah adalah menghilangkan hambatan. Jika ditemukan dua pemecahan masalah, maka situasi masalah itu bisa berubah menjadi situasi pilihan.
- 8) Pemecahan masalah yang diusulkan oleh pemimpin sering dievaluasi secara kurang obyektif. Usul pemecahan masalah dari pemimpin, biasanya diterima oleh anggota dengan sikap khusus. Hal ini

disebabkan oleh adanya anggapan bahwa pemimpin adalah orang yang berkuasa. Situasi ini kurang baik, karena sering mengurangi rasa tanggung jawab anggota dan anggota akan menyalahkan pemimpin jika pemecahan masalah yang ditemukan tidak membawa hasil yang diharapkan.²⁸

b. Faktor yang Berpengaruh dalam Proses *Problem Solving*

Terdapat 4 faktor yang mempengaruhi proses dalam *problem solving* yaitu motivasi, kepercayaan dan sikap yang salah, kebiasaan dan emosi.

1) Motivasi

Motivasi yang rendah akan mengalihkan perhatian, sedangkan motivasi yang tinggi akan membatasi fleksibilitas.

2) Kepercayaan dan Sikap yang Salah

Asumsi yang salah dapat menyesatkan kita. Bila kita percaya bahwa kebahagiaan dapat diperoleh dengan kekayaan material, kita akan mengalami kesulitan ketika memecahkan penderitaan batin kita. Kerangka rujukan yang tidak cermat menghambat efektifitas pemecahan masalah.

3) Kebiasaan

Kecenderungan untuk mempertahankan pola pikir tertentu atau melihat masalah hanya dari satu sisi saja, atau kepercayaan yang berlebihan dan tanpa kritis pada pendapat otoritas menghambat pemecahan masalah yang efisien. Ini menimbulkan pemikiran yang kaku (*rigid mental set*), lawan dari pemikiran yang fleksibel (*flexible mental set*).

4) Emosi

Dalam menghadapi berbagai situasi, kita tanpa sadar terlibat secara emosional. Emosi ini mewarnai cara berpikir kita sebagai manusia yang utuh, kita tidak dapat mengesampingkan emosi. Tetapi bila emosi itu sudah mencapai intensitas yang begitu tinggi sehingga menjadi stress, barulah kita menjadi sulit untuk berpikir efisien.

²⁸ Kartono, *Bimbingan dan Dasar-Dasar Pelaksanaannya*, (Jakarta : CV Rajawali, 1985), hlm. 142-143

Takut mungkin melebih-lebihkan kesulitan persoalan dan menimbulkan sikap resah yang melumpuhkan tindakan ; marah mendorong tindakan yang kurang dipikirkan ; kecemasan sangat membatasi kemampuan kita melihat masalah dengan jelas atau merumuskan kemungkinan pemecahan.²⁹

Selain faktor-faktor di atas, faktor lain yang mempengaruhi proses *problem solving* adalah faktor biologis, misalnya terlalu lapar, setengah lapar, kurang tidur. Manusia yang kurang tidur, akan mengalami penurunan dalam kemampuan berpikir.

c. Langkah-Langkah *Problem Solving*

Langkah-langkah *problem solving* yang dikemukakan oleh Gray yang dipergunakan ada 7 langkah :

1) Mengerti masalahnya

Kesadaran ini penting, agar ada dorongan kuat untuk memecahkannya supaya dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah ini menandai permulaan penyelidikan ilmiah.

2) Mengumpulkan keterangan atau data

Apabila sebuah *problem* telah dimengerti, maka perlu mendapatkan tentang hal yang bersangkutan dengan *problem* itu. Mungkin sudah ada orang lain yang telah pernah memecahkan *problem* itu. Apabila demikian tidak perlu masalah itu dipecahkan. Penyelidikan hanya diulangi apabila hasil yang didapat meragukan, atau apabila kondisi-kondisinya telah berubah.

3) Menformulasikan atau pemecahan masalah yang mungkin.

Apabila suatu hipotesis nampaknya tidak dapat diharapkan, maka ia meninggalkan penyelidikan literatur dan melanjutkan langkah-langkahnya.

4) Mengevaluasi hipotesis

²⁹ Anita Maulidya, *Berpikir dan Problem Solving*, Ihya Al-Arabiyah, Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Arab, (Sekolah Tinggi Agama Islam Raudhatul Akmal (STAI.RA, 2018), hlm. 9-10

- 5) Jika hipotesis tidak dapat berhasil, maka perlu kembali penyelidikan literatur. Tetapi apabila percobaan berhasil, maka dapat diteruskan ke langkah berikutnya.
- 6) Pembuatan eksperimen

Ketika seorang cendekiawan membuat hipotesis untuk memecahkan suatu permasalahan, biasanya ia akan melakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut dan mendiskusikannya berdasarkan informasi dan data yang ia miliki. Pengujian itu untuk mengkonfirmasi kesesuaian dan keabsahannya dalam memecahkan masalah. Kadang ia mendapatkan bahwa hipotesis yang dibuat tidak sesuai dengan sebagian informasi dan data yang dimilikinya. Lalu ia pun membuang hipotesis itu dengan alasan tidak tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut. Lalu ia membuat hipotesis lain, mengkaji dan mendiskusikannya pada hipotesis terdahulu, kadang akhirnya juga dibuang kembali. Proses ini berulang-ulang hingga akhirnya samapi pada hipotesis yang bisa diterima serta sesuai dengan informasi dan data yang dimilikinya. Ia melihat bahwa hipotesis tersebut tepat untuk memecahkan masalah.

- 7) Menyimpulkan Langkah *Problem Solver*

Apabila suatu problem telah dipecahkan, maka ahli yang telah memecahkan itu harus membuat laporan. Ini merupakan review dari prosedurnya, juga kesalahan-kesalahan yang dibuat harus dituliskan.³⁰

Langkah-langkah lain yaitu menurut konsep Dewey yang merupakan berpikir itu menjadi dasar untuk *problem solving* adalah sebagai berikut:

- a) Adanya kesulitan yang dirasakan atau kesadaran akan adanya masalah.
- b) Masalah itu diperjelas dan dibatasi.

³⁰ Mustaqim dan Abdul Wahib, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 1991) ,hlm 95

- c) Mencari informasi atau data dan kemudian data itu diorganisasikan atau diklasifikasikan.
- d) Mencari hubungan-hubungan untuk merumuskan hipotesa-hipotesa kemudian hipotesa-hipotesa dinilai, diuji agar dapat ditentukan untuk diterima atau ditolak.
- e) Penerapan pemecahan terhadap masalah yang dihadapi sekaligus berlaku sebagai pengujian kebenaran pemecahan tersebut untuk dapat sampai kepada kesimpulan.

d. Kerangka Berpikir Dalam *Problem Solving*

Membahas tentang *problem solving*, itu berarti berkaitan dengan bimbingan konseling atau pemecahan masalah oleh konselor terhadap kliennya dengan pendekatan psikologi. Agar aktivitas dalam layanan bimbingan dan konseling tidak terjebak dalam berbagai bentuk penyimpangan yang dapat merugikan semua pihak, khususnya pihak para penerima jasa layanan (*klien*) maka pemahaman yang mendalam atau kerangka berpikir dalam *problem solving* juga dalam bimbingan dan konseling, khususnya oleh para konselor tampaknya memang harus ada, karena kerangka berpikir itu layaknya sebuah pondasi pada sebuah rumah, pondasi tanpa atap, jendela, atau pintu sungguh suatu rumah yang tidak sedap dipandang, tidak dapat menaungi sang pemilik rumah, dan tidak memberikan kenyamanan. Atap, jendela, atau pintu dapat diibaratkan sebagai pemahaman-pemahaman turunan yang dihasilkan oleh kerangka berpikir tersebut. Semakin banyak ilmu/pengetahuan yang didapat dan dikaitkan dengan kerangka berpikir tersebut dan semoga diamalkan, maka semakin lengkaplah atap, jendela, atau pintu rumah tersebut.

Adapun kerangka berpikir seorang konselor dalam *problem solving* (pemecahan masalah), adalah : dari segi kognitif dan segi afektif.

Kerangka berpikir dari segi kognitif Segi Kognitif

- 1) Keyakinan dan penghayatan bahwa manusia ditakdirkan sebagai makhluk yang paling indah dan mempunyai derajat yang paling tinggi.

- 2) Keyakinan dan penghayatan bahwa keindahan derajat paling tinggi itu terwujud dalam bentuk kesenangan dan kebahagiaan hidup di dunia akhirat dalam arti seluas-luasnya.
- 3) Pemahaman dan penghayatan bahwa dalam perjalanan hidupnya, seseorang dapat mengalami berbagai permasalahan.
- 4) Pemahaman dan penghayatan bahwa faktor-faktor lingkungan, juga faktor lain, sangat besar pengaruhnya terhadap perkembangan dimensi kemausiaan dan timbulnya permasalahan pada diri seseorang di sisi lain.
- 5) Pemahaman dan penghayatan bahwa pelayanan bimbingan konseling mampu memberikan bantuan kepada orang-orang yang sedang mengalami masalah demi teratasinya masalah- masalah mereka.
- 6) Seseorang yang sedang mengalami masalah, tidak seharusnya dan tidak serta merta dianggap sebagai terlibat masalah kriminal perdata atau tidak sehat jasmani-rohani, atau norma-tidak normal.
- 7) Dalam menangani masalah perlu dilibatkan berbagai pihak, sumber dan unsur untuk secara efektif dan efisien mengatasi / memecahkan masalah.³¹

Kerangka berpikir Afektif

- 1) Memberikan penghargaan setinggi-tingginya terhadap kehidupan manusia sebagai individu atau kelompok.
- 2) Merasa prihatin dan menaruh simpati kepada orang yang mengalami permasalahan yang menghambat dimensi kemanusiaan
- 3) Berusaha seoptimal mungkin menerapkan keahlian yang dimiliki untuk membantu agar dapat teratasi dalam waktu cepat dan tepat.

³¹ Anita Maulidya, *Berpikir dan Problem Solving*, Ihya Al-Arabiyyah, Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Arab,.....hlm. 24-25

- 4) Bersikap positif terhadap orang yang mengalami masalah.
- 5) Tidak menahan masalah untuk ditangani sendiri, atau tidak menutup kemungkinan untuk dialih tangankan jika ternyata ada pihak yang ahli.

Berpikir, memecahkan masalah, dan menghasilkan sesuatu yang baru adalah kegiatan yang kompleks dan berhubungan erat satu dengan yang lain. Suatu masalah umumnya tidak dapat dipecahkan tanpa berpikir, dan banyak masalah memerlukan pemecahan yang baru bagi orang-orang atau kelompok. Sebaliknya, menghasilkan sesuatu (benda-benda, gagasan-gagasan) yang baru bagi seseorang, menciptakan sesuatu, itu mencakup pemecahan masalah.

Uraian di atas tidak berarti bahwa informasi fakta dan konsep-konsep itu tidak penting, seperti telah kita ketahui, penguasaan informasi itu perlu untuk memperoleh konsep dan prinsip keduanya itu harus diingat dan dipertimbangkan dalam pemecahan masalah dan perbuatan kreatif. Begitu pula perkembangan intelektual adalah penting dalam pemecahan masalah.

Selain adanya berpikir reflektif yang telah diuraikan di atas, ada juga yang disebut berpikir produktif dalam pemecahan masalah. Wertheimer meringkaskan gagasannya tentang berpikir produktif itu sebagai berikut: dalam rangka usaha untuk memperoleh pengertian yang tepat, mulailah orang bertanya-tanya atau mengadakan penyelidikan . Perhatian dipusatkan pada bagian yang penting, tetapi bagian itu tidak terpisah. Kemudian dikembangkan pandangan menyeluruh yang lebih mendalam terhadap situasi yang dihadapi, termasuk perubahan-perubahan makna dan penggolongan bagian-bagian dari situasi itu. Dengan pengenalan terhadap struktur situasi terarah pada bagian yang penting itu, orang berusaha membuat ramalan-ramalan yang masuk akal yang memerlukan verifikasi langsung atau tidak langsung, yang berpikir terhadap konsep yang baru dan yang akan diperlukan.

Dalam proses itu tekanannya terletak pada penyusunan dan penyusunan kembali kecakapan kognitif.

Proses berpikir dengan menggunakan cara apapun bila dilihat dari segi psikologis adalah merupakan proses penggunaan simbol-simbol untuk memecahkan problema tentang hubungan objek satu sama lain yang secara materil tidak terlihat oleh panca indera. Jadi hubungan satu objek dengan objek lainnya bersifat abstrak, yang berupa bayang-bayang pikiran yang berproses secara psikologis untuk memecahkan problema yang dihadapi. Proses tersebut berlangsung berturut-turut sebagai berikut :

- 1) Menetapkan permasalahan (problema) apa yang dianggap paling sulit.

Problema tersebut dicari mana yang paling relevan dengan rangkaian konsep yang telah dimiliki dalam pikiran, bilamana kita telah mengenal sistem pendidikan dengan sub-sub sistemnya sampai bagian-bagiannya yang terperinci misalnya kurikulum, metode, dan administrasi dan sebagainya, maka kita telah mempunyai konsep dasar tentang pendidikan. Konsep dasar itu dihubungkan dengan pengalaman yang lampau yang tersusun dalam kaitannya dengan kondisi masyarakat dan kebudayaan dimana sistem kependidikan tersebut dibentuk dan sebagainya. Dengan melalui proses demikian maka kita baru melangkah ke proses berikutnya .

- 2) Menimbang-nimbang segi-segi yang relevan (berkaitan).

Setelah konsep-konsep pikiran telah mulai terbentuk, kita mulai dengan menghilangkan segi-segi yang tidak relevan. Kemudian mengingat-ingat hal-hal yang mengandung persamaan-persamaan dalam rangka mencari pemecahan problem.

- 3) Merumuskan *hypothesa*.

Bila mana konsep-konsep pikiran telah terbentuk dan berkembang menurut konteksnya dalam perkaitannya dengan berbagai segi yang relevan itu, maka kita mulai membentuk *hypothesa* mengenai konsep-konsep mana yang menjadi kunci

pemecahannya. Hypothesa inilah yang dipergunakan untuk mencoba memecahkan problema yang dihadapi.

4) Melakukan verifikasi

Hypothesa ini kemudian diperkokoh dengan testing dan dicek (diperiksa) langsung pada kenyataan (realitas) sebenarnya. Dalam ilmu pengetahuan kealaman (natural science), pengecekan tersebut dilakukan dengan eksperimen (percobaan). Untuk memperdalam lagi keyakinannya, seorang ahli ilmu pengetahuan sering kali melakukan penelitian kembali (research) tentang segi-segi atau hal-hal yang masih belum jelas (teka-teki), akan tetapi tesearch yang dilakukan itu ditujukan untuk men-test (mencoba) atau re-checking terhadap hipotesa yang telah dirumuskan berdasarkan konsep-konsep pikiran yang saling berkaitan satu sama lain tentang pemecahan problema yang sedang dihadapi.

Setelah dilakukan verifikasi barulah kita mendapat pola pemecahan terhadap problema yang dihadapi.

Sebagaimana dikutip oleh M. Arifin bahwa Menurut Floyd L. Ruch , seorang yang menghadapi problema, terdorong untuk memecahkannya dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

- 1) Memperhatikan terhadap problema yang dihadapi .
- 2) Mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan problema.
- 3) Mencoba menarik sejumlah pemecahan yang dianggap mungkin
- 4) Menilai pemecahan yang disarankan oleh pikirannya
- 5) Mencoba lagi, dan kemudian memperbaiki pola pemecahan objektif.³²

4. *Problem Learning*

Dalam keseluruhan proses pendidikan di sekolah, kegiatan belajar merupakan kegiatan yang paling pokok. Ini berarti bahwa berhasil tidaknya pencapaian tujuan pendidikan banyak bergantung kepada bagaimana proses

³² M. Arifin, *Ilmu Perbandingan Pendidikan*, (Jakarta : PT. Golden Terayon Press, 1994), hlm.46-49

belajar yang dialami oleh siswa sebagai anak didik. Permasalahan belajar adalah segala masalah yang terjadi selama proses belajar itu sendiri. Masalah-masalah belajar tetap akan dijumpai. Hal ini merupakan pertanda bahwa belajar merupakan kegiatan yang dinamis, sehingga perlu secara terus menerus mencermati perubahan-perubahan yang terjadi pada siswa.

Agar aktivitas – aktivitas pembelajaran yang dilakukan maka kepala sekolah dibantu oleh guru dapat lebih terarah, dan para guru dapat memahami persoalan- persoalan belajar melalui bimbingan dari kepala madrasah yang sering kali atau pada umumnya terjadi dikebanyakan siswa dalam berbagai bentuk aktivitas pembelajaran, maka akan lebih baik bilamana guru memiliki bekal pemahaman tentang masalah – masalah belajar. Pemahaman tentang masalah belajar memungkinkan kepala madrasah sebagai *problem solver* dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan munculnya masalah yang dapat menghambat tercapainya tujuan pembelajaran. Dengan pemahaman itu pula kepala madrasah dan para guru dapat menemukan solusi tindakan yang dianggap tepat jika menemukan masalah-masalah di dalam pelaksanaan proses pembelajaran.

Mengacu pada beberapa pandangan tentang belajar sering kali menemukan bahwa masalah – masalah belajar baik intern maupun ekstern dapat dikaji dari dimensi guru maupun dari dimensi siswa. Sedangkan dikaji dari tahapannya masalah belajar dapat terjadi pada waktu sebelum belajar, selama proses belajar, dan sesudah belajar.

Dari dimensi siswa, masalah – masalah belajar yang dapat muncul sebelum kegiatan belajar dapat berhubungan dengan karakteristik/ciri siswa, baik berkenaan dengan minat, kecakapan maupun pengalaman – pengalaman. Selama proses belajar, masalah belajar sering kali berkaitan dengan sikap terhadap belajar, motivasi, konsentrasi, pengolahan pesan pembelajaran, menyimpan pesan, menggali kembali pesan yang telah tersimpan, untuk hasil belajar. Sesudah belajar, masalah belajar dimungkinkan berkaitan dengan penerapan prestasi atau ketrampilan yang sudah diperoleh melalui proses belajar sebelumnya.

Sedangkan dari dimensi guru, masalah belajar dapat terjadi sebelum kegiatan belajar, selama proses belajar dan evaluasi hasil belajar. Sebelum belajar, masalah belajar seringkali berkenaan dengan bahan belajar dan sumber belajar. Sedangkan sesudah kegiatan belajar, masalah belajar yang dihadapi guru kebanyakan berkaitan dengan evaluasi hasil belajar.

Berikut ini adalah beberapa faktor internal yang mempengaruhi proses belajar siswa.

a. Ciri Khas/Karakteristik Siswa

Persoalan intern pembelajaran berkaitan dengan kondisi kepribadian siswa, baik fisik maupun mental. Berkaitan dengan aspek-aspek fisik tentu akan relatif lebih mudah diamati dan dipahami, dibandingkan dengan dimensi-dimensi mental atau emosional. Sementara dalam kenyataannya, persoalan-persoalan pembelajaran lebih banyak berkaitan dengan dimensi mental atau emosional.

Masalah – masalah belajar yang berkenaan dengan dimensi siswa sebelum belajar pada umumnya berkenaan dengan minat, kecakapan dan pengalaman – pengalaman. Bilamana siswa memiliki minat yang tinggi untuk belajar, maka ia akan berupaya mempersiapkan hal – hal yang berkaitan dengan apa yang akan dipelajari secara lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari kesediaan siswa untuk mencatat pelajaran, mempersiapkan buku, alat-alat tulis atau hal-hal yang diperlukan. Namun, bilamana siswa tidak memiliki minat untuk belajar, maka siswa tersebut cenderung mengabaikan kesiapan belajar. Misalnya kurang peduli apakah ia membawa buku mempersiapkan materi yang perlu untuk mendukung pemahaman materi-materi baru yang akan dipelajari.

b. Sikap Terhadap Belajar.

Dalam berbagai literatur kita menemukan bahwa sikap adalah kecenderungan seseorang untuk berbuat. Sikap sesungguhnya berbeda dengan perbuatan, karena perbuatan merupakan implementasi atau wujud nyata dari sikap. Namun demikian sikap seseorang akan

tercermin melalui tindakannya. Sebagai contoh, ketika seorang siswa merasa tertarik untuk mempelajari suatu mata pelajaran tertentu, maka dalam dirinya sudah ada keinginan untuk menerima atau menolak pelajaran tersebut, walaupun waktu itu belum dimulai atau dilaksanakan kegiatan pembelajaran. Bilamana seseorang tidak senang dengan sesuatu, maka ia akan menolak dan pada gilirannya ia tidak bersedia untuk melakukan atau akan mengabaikan kesempatan untuk melakukan kegiatan tersebut.

Sikap siswa dalam proses belajar, terutama sekali ketika memulai kegiatan belajar merupakan bagian penting untuk diperhatikan karena aktivitas belajar siswa banyak ditentukan oleh sikap siswa ketika akan memulai kegiatan belajar. Namun, bila lebih dominan sikap menolak sebelum belajar maka siswa cenderung kurang memperhatikan atau mengikuti kegiatan belajar.

c. Motivasi Belajar

Di dalam aktivitas belajar, motivasi individu dimanifestasikan dalam bentuk ketahanan atau ketekunan dalam belajar, kesungguhan dalam menyimak, mengerjakan tugas dan sebagainya. Umumnya kurang mampu untuk belajar lebih lama, karena kurangnya kesungguhan di dalam mengerjakan tugas. Oleh karena itu, rendahnya motivasi merupakan masalah dalam belajar yang memberikan dampak bagi ketercapaianya hasil belajar yang diharapkan.

d. Konsentrasi Belajar

Kesulitan berkonsentrasi merupakan indikator adanya masalah belajar yang dihadapi siswa, karena hal itu akan menjadi kendala di dalam mencapai hasil belajar yang diharapkan. Untuk membantu siswa agar dapat berkonsentrasi dalam belajar tentu memerlukan waktu yang cukup lama, di samping menuntut ketelatenan guru.

e. Mengelola Bahan Ajar

Siswa mengalami kesulitan di dalam mengelola bahan, maka berarti ada kendala pembelajaran yang dihadapi siswa yang

membutuhkan bantuan guru. Bantuan guru tersebut hendaknya dapat mendorong siswa agar memiliki kemampuan sendiri untuk terus mengolah bahan belajar, karena konstruksi berarti merupakan suatu proses yang berlangsung secara dinamis.

f. Menggali Hasil Belajar

Bagi guru dan siswa sangat penting memperhatikan proses penerimaan pesan dengan sebaik-baiknya terutama melalui pemusatan perhatian secara optimal. Guru hendaknya berupaya mengaktifkan siswa melalui pemberian tugas, latihan, agar siswa mampu meningkatkan kemampuan dalam mengolah pesan-pesan pembelajaran.

g. Rasa Percaya Diri

Salah satu kondisi psikologis seseorang yang berpengaruh terhadap aktivitas fisik dan mental dalam proses pembelajaran adalah rasa percaya diri. Rasa percaya diri umumnya muncul ketika seseorang akan melakukan atau terlibat di dalam suatu aktivitas tertentu di mana pikirannya terarah untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkannya.

Dari dimensi perkembangan, rasa percaya diri dapat tumbuh dengan sehat bilamana ada pengakuan dari lingkungan. Itulah sebabnya maka di dalam proses pendidikan dan pembelajaran, baik di lingkungan rumah tangga maupun di sekolah, orang tua atau guru hendaknya dapat menerapkan prinsip – prinsip pedagogis secara tepat terhadap anak. Mendidik dengan memberikan penghargaan dan pujian jauh lebih baik dari pada mendidik anak dengan cara cemoohan dan mencela.

h. Kebiasaan Belajar

Kebiasaan Belajar adalah perilaku belajar seseorang yang telah tertanam dalam waktu yang relatif lama sehingga memberikan ciri dalam aktivitas belajar yang dilakukan. Ada beberapa bentuk kebiasaan belajar yang sering dijumpai pada sejumlah siswa:

- 1) Belajar tidak teratur.
- 2) Daya tahan rendah (belajar secara tergesa-gesa).
- 3) Belajar hanya menjelang ulangan atau ujian.

- 4) Tidak memiliki catatan pelajaran yang lengkap.
- 5) Tidak terbiasa membuat ringkasan.
- 6) Tidak memiliki motivasi untuk memperkaya materi pelajaran.
- 7) Senang menjiplak pekerjaan teman, termasuk kurang percaya diri di dalam menyelesaikan tugas
- 8) Sering datang terlambat.
- 9) Melakukan kebiasaan – kebiasaan buruk (Misal merokok).

Jenis-jenis kebiasaan belajar di atas merupakan bentuk-bentuk perilaku belajar yang tidak baik karena mempengaruhi aktivitas belajar siswa dan dapat menyebabkan rendahnya hasil belajar yang diperoleh.

1. Faktor-Faktor Eksternal Belajar

Faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi hasil belajar siswa antara lain adalah:

a. Faktor Guru

Guru harus mengembangkan strategi pembelajaran yang tidak hanya menyampaikan informasi, melainkan juga mendorong para siswa untuk belajar secara bebas dalam batas-batas yang ditentukan sebagai anggota kelompok.

Bilamana dalam proses pembelajaran, guru mampu mengaktualisasikan tugas-tugas guru dengan baik, mampu memotivasi, membimbing dan memberi kesempatan secara luas untuk memperoleh pengalaman, maka siswa akan mendapat dukungan yang kuat untuk mencapai hasil belajar yang diharapkan, namun jika guru tidak dapat melaksanakannya, siswa akan mengalami masalah yang dapat menghambat pencapaian hasil belajar mereka.

b. Lingkungan Sosial (termasuk teman sebaya)

Lingkungan sosial dapat memberi dampak positif dan negatif terhadap siswa. Contoh seorang siswa bernama Rudi yang terpengaruh teman sebayanya dengan kebiasaan rekan-rekannya yang baik, maka akan berdampak positif dan sebaliknya.

Pada sisi lain lingkungan sosial dapat memberikan pengaruh yang positif bagi siswa. Tidak sedikit siswa yang mengalami peningkatan hasil belajar karena pengaruh teman sebayanya yang mampu memberi motivasi kepadanya untuk belajar.

c. Kurikulum Sekolah

Kurikulum merupakan panduan yang dijadikan guru sebagai rangka atau acuan untuk mengembangkan proses pembelajaran. Seluruh aktivitas pembelajaran berpedoman pada kurikulum. Perubahan kurikulum pada sisi lain juga menimbulkan masalah, yaitu :

- 1) Tujuan yang akan dicapai berubah
- 2) Isi pendidikan berubah
- 3) Kegiatan belajar mengajar berubah
- 4) Evaluasi belajar
- 5) Sarana dan Prasarana

Ketersediaan prasarana dan sarana pembelajaran berdampak pada terciptanya iklim pembelajaran yang kondusif. Terjadinya kemudahan bagi siswa untuk mendapatkan informasi dan sumber belajar yang pada gilirannya dapat mendorong berkembangnya motivasi untuk mencapai hasil belajar yang lebih baik. Oleh karena itu sarana dan prasarana menjadi bagian yang penting untuk tercapainya upaya mendukung terwujudnya proses pembelajaran yang diharapkan.

Untuk mengatasi masalah belajar, maka kepala madrasah sebagai *problem solver* perlu mengadakan pendekatan pribadi di samping pendekatan instruksional dalam berbagai bentuk yang memungkinkan kepala madrasah dapat lebih mengenal dan memahami guru dan para siswa serta masalah belajar.

Karena keberhasilan belajar merupakan muara dari seluruh aktivitas yang dilakukan guru dan siswa dalam proses pembelajaran, maka kepala madrasah harus berupaya secara optimal memahami berbagai faktor yang dapat menyebabkan terjadinya hambatan-hambatan di dalam proses belajar dan pembelajaran. Demikian pula berupaya secara terus menerus mengkaji dan

mencoba berbagai bentuk pendekatan dan teknik-teknik inovatif guna mengatasi keadaan yang dapat menghambat tercapainya tujuan belajar tersebut.

Dalam memahami masalah belajar kepala sekolah hendaknya memiliki pandangan bahwa munculnya masalah belajar bukan karena kelemahan guru semata-mata, akan tetapi menjadi salah satu pertanda bahwa kegiatan belajar merupakan aktivitas yang dinamis, sehingga masalah-masalah tersebut dapat muncul dari berbagai dimensi, baik dilihat dari sumber, waktu maupun peristiwa. Karena itu pemahaman tentang masalah belajar memungkinkan guru dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang muncul ketika proses belajar berlangsung yang berpotensi menghambat tercapainya tujuan belajar

5. Kepala Madrasah sebagai *Problem Solver*

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajar.³³ Harapan yang segera muncul dari para guru, siswa, staf administrasi, pemerintah dan masyarakat adalah agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoptimalkan sekolah., selain itu juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Peran seorang pemimpin, akan sangat menentukan kemana dan akan menjadi apa organisasi yang dipimpinnya. Sehingga dengan kehadiran seorang pemimpin akan membuat organisasi menjadi satu kesatuan yang memiliki kekuatan untuk berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar. Begitu juga dengan kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan.

Pihak sekolah dalam menggapai visi dan misi pendidikan perlu di tunjang oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinannya. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan

³³ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya : Elkaf, 2006), hlm. 133

secara sembarangan, bahkan di angkat dari guru yang sudah berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala madrasah, namun tidak sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai kasus masih banyak menunjukkan masih banyak kepala madrasah yang terpacu dengan urusan-urusan administrasi yang sebenarnya bisa dilimpahkan kepada tenaga administrasi. Dalam pelaksanaannya pekerjaannya kepala sekolah merupakan pekerjaan berat yang menuntut kemampuan ekstra.³⁴

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin formal suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah atau madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator dan motivator.

a. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim yang kondusif, memberikan dorongan kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik.

Dalam peranan sebagai pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik bagi para guru dan staf di lingkungan kepemimpinannya.³⁵

- 1) Pembinaan mental yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas secara professional.

³⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2005), hlm. 98

³⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*,hlm. 99-100

- 2) Pembinaan moral yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah harus berusaha memberi nasehat kepada seluruh warga sekolah.
 - 3) Pembinaan fisik yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan, dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar.
 - 4) Pembinaan artistik yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni keindahan. Hal ini biasanya dilakukan setiap akhir tahun ajaran.
- b. Kepala sekolah sebagai manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencana, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.³⁶ Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peran yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya tujuan sekolah dapat dipengaruhi bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengontrol).³⁷

³⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2010), hlm. 1

³⁷ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta : Ar-Ruzz Media, 2008), hlm. 16

Kepala sekolah sebagai manajer harus mengetahui tugas-tugas yang harus dilaksanakan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Wahjosumidjo antara lain sebagai berikut:³⁸

- 1) Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Artinya kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah (*as channel of communication within the organization*).
- 2) Kepala sekolah bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, staf, siswa, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawab kepala sekolah.
- 3) Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang *feasible*. serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai suatu keseluruhan yang saling berkaitan.
- 4) Kepala sekolah adalah seorang *mediator* atau juru penengah. Dalam lingkungan sekolah sebagai suatu organisasi di dalamnya terdiri dari manusia yang mempunyai latar belakang dan karakter yang berbeda-beda yang bisa menimbulkan konflik, untuk itu kepala sekolah harus jadi penengah dalam konflik tersebut.
- 5) Kepala sekolah adalah seorang politisi. Kepala sekolah harus dapat membangun hubungan kerja sama melalui pendekatan persuasi dan kesepakatan (*compromise*). Peran politis kepala sekolah dapat berkembang secara efektif, apabila: (1) dapat dikembangkan prinsip jaringan saling pengertian terhadap kewajiban masing-masing, (2) terbentuknya aliansi atau koalisi, seperti organisasi profesi, OSIS, Komite Sekolah, dan sebagainya; (3) terciptanya kerjasama (*cooperation*) dengan berbagai pihak, sehingga aneka macam aktivitas dapat dilaksanakan.

³⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*,..... hlm. 97-99

- 6) Kepala sekolah adalah seorang diplomat. Dalam berbagai macam pertemuan kepala sekolah adalah wakil resmi sekolah yang dipimpinnya.
 - 7) Kepala sekolah mengambil keputusan-keputusan sulit. Tidak ada suatu organisasi apapun yang berjalan mulus tanpa problem. Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan dan kesulitan-kesulitan. Dan apabila terjadi kesulitan-kesulitan kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan yang sulit tersebut.
- c. Kepala sekolah sebagai administrator

Peranan kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakekatnya, kepala sekolah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat serta kesediaan dan ketrampilan untuk mempelajari secara kontinyu perubahan yang sedang terjadi di masyarakat sehingga sekolah melalui program-program pendidikan yang disajikan senantiasa dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru dan kondisi baru.³⁹

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi keuangan dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktifitas madrasah.

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program

³⁹ Akhmad Sanusi, dkk, Produktivitas Pendidikan Normal, (Bandung : IKIP Bandung, 2013), hlm. 17

sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

d. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dengan kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian.

Supervisi pendidikan merupakan bantuan yang sengaja diberikan supervisor kepada guru untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar termasuk menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara berlanjutan pertumbuhan guru-guru secara lebih efektif dalam tercapainya tujuan pendidikan.⁴⁰

Supervisi mempunyai fungsi penilaian (*evaluation*) dengan jalan penelitian (*research*) dan merupakan usaha perbaikan (*improvement*). Menurut Swearingen yang dikutip oleh Syaiful Sagala dalam bukunya administrasi pendidikan kontemporer, fungsi supervisi pendidikan adalah mengkoordinir semua usaha sekolah, memperlengkapi kepemimpinan sekolah, memperkuat pengalaman guru, menstimulasi situasi belajar mengajar, memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus, menganalisis situasi belajar mengajar, memberikan kepada setiap anggota, dan mengintegrasikan tujuan pendidikan.⁴¹

Sehubungan dengan hal tersebut jelaslah bahwa fungsi pokok kepala madrasah sebagai supervisor terutama ialah membantu guru-guru

⁴⁰ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hlm. 117

⁴¹ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*,..... hlm. 118

dan staf lainnya dalam mengembangkan potensi-potensi mereka sebaik-baiknya. Untuk mengembangkan potensi-potensi mereka dengan kecakapan yang mereka miliki.

Ngalim Purwanto dalam bukunya yang berjudul “Administrasi dan Supervisi Pendidikan”, menyarankan dua jenis fungsi supervisi yang penting untuk dilakukan:

1) *Inservice-training*

Inservice-training atau pendidikan dalam jabatan merupakan bagian yang integral dari program supervisi yang harus diselenggarakan oleh sekolah-sekolah setempat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sendiri dan memecahkan persoalan –persoalan sehari-hari yang menghendaki pemecahan segera.

Sebab-sebab perlunya *Inservice-training*, di samping pendidikan persiapan yang kurang mencukupi, juga banyak guru-guru yang telah keluar dari sekolah guru tidak pernah atau tidak dapat menambah pengetahuan mereka sehingga menyebabkan cara kerja mereka tidak berubah-ubah, itu-itu saja dan begitu saja tiap tahun. Mereka tidak mengetahui dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat dan Negara.

Program *Inservice-training* dapat melingkupi berbagai kegiatan seperti mengadakan kursus, *workshop*, seminar, kunjungan-kunjungan ke sekolah lain, ceramah-ceramah dan demonstrasi mengajar dengan metode baru.

2) *Upgrading*

Pengertian *Upgrading* (penataran) sebenarnya tidak jauh berbeda dengan *inservice training*. *Upgrading* ialah usaha kegiatan yang bertujuan untuk meninggikan atau meningkatkan taraf ilmu pengetahuan dan kecakapan para pegawai, guru-guru, atau petugas pendidikan lainnya, sehingga dengan demikian keahliannya bertambah luas dan mendalam.

Contoh *Upgrading* yang biasa dilakukan kalangan guru-guru dan petugas-petugas lainnya antara lain: memberi kesempatan kepada guru-guru SD yang berijazah SGB atau sedrajat untuk mengikuti KGA/KGP agar memiliki pengetahuan yang setingkat dengan SGA/SPG atau memberi kesempatan kepada pegawai administrasi (tata usaha) yang memiliki ijazah SLP untuk mengikuti KPAA (Kursus Pegawai Administrasi tingkat Atas) dan sebagainya.⁴²

e. Kepala sekolah sebagai *leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Kepemimpinan yang efektif harus mengedepankan ketrampilan kepemimpinan, meningkatkan kualitas kepemimpinan. Oleh sebab itu kepemimpinan pemimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin, itulah yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin. Dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk apabila tidak ada bawahan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

Pengetahuan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan akan tercermin dalam kemampuan: (1) memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), (2) memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, (3) menyusun program pengembangan tenaga kependidikan, (4) menerima masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.⁴³

⁴² Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 49

⁴³ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 116

Pemahaman terhadap visi dan misi sekolah akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) mengembangkan visi sekolah, (2) mengembangkan misi sekolah, dan (3) melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.⁴⁴

Kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya dalam; (1) mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, (2) mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, dan (3) mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.⁴⁵

Kemampuan berkomunikasi akan tercermin dari kemampuannya untuk: (1) berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, (2) menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, (3) berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, (4) berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat lingkungan sekitar sekolah.⁴⁶

Berkenaan dengan pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah merupakan seorang yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk memimpin suatu lembaga pendidikan (sekolah), yang di dalamnya diselenggarakan proses belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu keberhasilan proses belajar mengajar, tidak bisa terlepas dan merupakan bagian dari tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia (guru, tenaga non kependidikan, dan staf sekolah lainnya), karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat profesional dalam organisasi sekolah, yang bertugas mengatur semua sumber daya manusia dalam organisasi (sekolah), dan bekerja sama dengan tenaga kependidikan (guru) yang bertanggung jawab dalam mendidik anak, untuk mencapai keberhasilan pendidikan.

⁴⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 117

⁴⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, hlm. 118

⁴⁶ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 115-116

Untuk menjadi kepala sekolah yang baik dan trampil serta dapat memberikan kepuasan kepada seluruh komponen lembaga pendidikan, khususnya para guru, staf sekolah, bukan hal yang mudah. Hal ini disadari bahwa masing-masing kepala sekolah memiliki kemampuan (*skill*) yang berbeda-beda, komunikasi antar pribadi yang berbeda-beda, serta kondisi bawahan yang berbeda pula, di sinilah dibutuhkan kepala sekolah yang mampu mengadakan komunikasi positif dengan berbagai pihak terkait. Berkenaan dengan hal tersebut, Sagala menyatakan bahwa, fungsi dan tugas kepala sekolah pada semua jenis dan jenjang satuan pendidikan (sekolah) sebagai unit pendidikan formal, sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan pendidikan formal sesuai jenis, jenjang dan sifat kepala sekolah tertentu dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen.
- 2) Melaksanakan pendidikan dan pengajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum, menggunakan teknologi pembelajaran sebagai strategi pembelajaran yang mampu memperoleh mutu yang dipersyaratkan.
- 3) Melakukan bimbingan dan penyuluhan, meningkatkan kemajuan belajar peserta didik di sekolah.
- 4) Membina organisasi intra sekolah.
- 5) Melaksanakan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga sekolah.
- 6) Membina kerjasama dengan orang tua, masyarakat, dan dunia usaha.
- 7) Bertanggungjawab kepada pemerintah dan masyarakat.⁴⁷

Dengan demikian kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab yang besar, serta menjadi kunci atas keberhasilan terhadap sekolah yang dipimpinnya, sebagaimana dijelaskan oleh Davis bahwa "A school principal occupies a key position in the schooling system".⁴⁸ Oleh karena itu kepala sekolah yang profesional adalah kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial dan *visioner* yang bagus, sehingga ia

⁴⁷ Saiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, hlm. 94

⁴⁸ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan*,..... hlm. 133

mampu mengelola sekolah dengan baik, mempunyai gambaran ke depan (*visi*) yang jelas, bagi sekolah yang dipimpinnya.

f. Kepala sekolah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalani hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran inovatif.

Kepala sekolah sebagai *innovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara: (1) *Konstruktif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan saran, mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembannya. (2) *Kreatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. (3) *Delegatif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing. (4) *Integratif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. (5) *Rasional* dan *obyektif*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif. (6) *Pragmatis*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan

kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki oleh sekolah. (7) *Keteladanan*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. (8) *Adaptabel* dan *fleksibel*, dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru, serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.⁴⁹

g. Kepala sekolah sebagai motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan pusat sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.⁵⁰

B. Konsep *Blanded Learning*

1. Pengertian *Blanded learning*

Blanded learning merupakan proses mempersatukan beragam metode belajar yang dapat dicapai dengan penggabungan sumber-sumber virtual dan fisik. Mengutip dalam sebuah jurnal karya Siti Istiningsih dan Hasbullah dengan judul *Blanded Learning*, Trend Strategi Pembelajaran Masa Depan Driscoll & Carliner mendefinisikan: *blended learning integrates –or blends– learning programs in different formats to achieve a common goal* artinya *blended learning* mengintegrasikan –atau menggabungkan– program belajar dalam format yang berbeda dalam mencapai tujuan umum.⁵¹

⁴⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,hlm. 118-119

⁵⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,hlm. 120

⁵¹ Siti Istiningsih dan Hasbullah, “*Blanded Learning*, Trend Strategi Pembelajaran Masa Depan”, *Jurnal Elemen Vol. 1 No. 1*, (Mataram : FKIP Universitas Mataram, 2015), hlm. 51

Blended berarti campuran atau kombinasi dan learning berarti pembelajaran atau pelatihan. Jadi *Blended Learning* adalah perpaduan atau kombinasi dari berbagai pembelajaran baik online maupun offline (pembagian file dan tatap muka).⁵²

Blended learning merupakan sebuah kombinasi dan berbagai strategi di dalam pembelajaran. Sehingga dapat dikatakan bahwa *blended learning* adalah metode belajar yang menggabungkan dua atau lebih metode dan strategi dalam pembelajaran untuk mencapai tujuan dari proses pembelajaran tersebut.

Kurtus menyatakan bahwa “*blended learning is a mixture of the various learning strategies and delivery methods that will optimize the learning experience of the user*”. Hal tersebut menyatakan bahwa *blended learning* adalah campuran dari berbagai strategi pembelajaran dan metode penyampaian yang akan mengoptimalkan pengalaman belajar bagi penggunanya. Pelaksanaan strategi ini memungkinkan penggunaan sumber belajar online, terutama yang berbasis web/blog, tanpa meninggalkan kegiatan tatap muka.⁵³

Sedangkan menurut Allen, Seaman, and Garrett mendefinisikan *blended learning* yaitu:

*The definition of an online program or blended program is similar to the definition used for courses; an online program is one where at least 80 percent of the program content is delivered online and a blended program is one where between 30 and 79 percent of the program content is delivered online.*⁵⁴

Dari definisi para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *blended learning* adalah pencampuran dua atau lebih strategi atau metode pembelajaran untuk mendapatkan hasil belajar yang diharapkan.

⁵² Nunung Nurhadi, “*Blended Learning dan Aplikasinya di Era New Normal Pandemi Covid-19*”, *Jurnal Agriekstensi* Vol. 19 No. 2, (Malang : 2020), hlm. 3

⁵³ M. Elliott, *Blended Learning: The Magic Is In The Mix*. In A. Rossett (Ed.), *The ASTD e-learning handbook*, (New York : McGraw-Hill, 2002), hlm. 58

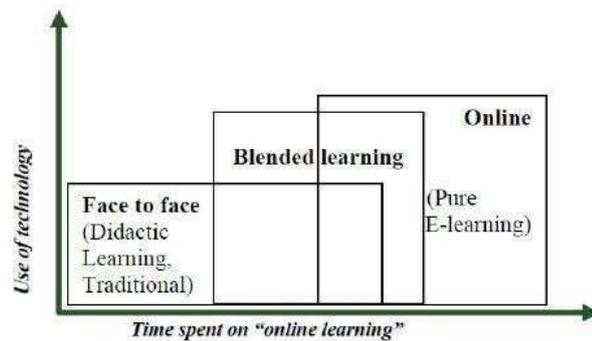
⁵⁴ C. Graham, S. Allen, & D. Ure, *Benefits And Challenges Of Blended Learning Environments*, *Encyclopedia of information science and technology I-V*. Hershey, PA: Idea Group Inc, 2007, hlm. 5

Pembelajaran atau pelatihan online atau yang disebut juga pembelajaran jarak jauh dimana fasilitator dan peserta didiknya dapat melakukan pembelajaran diluar kampus dimana fasilitator dan peserta didik tidak dalam 1 ruangan atau tidak tatap muka langsung. Fasilitator memberikan pembelajaran atau pelatihan melalui media online yang bisa diakses melalui internet. Pembelajaran atau pelatihan *blended learning* mengkombinasikan antara pembelajaran *face to face* (tatap muka) dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi yang mempunyai kelebihan antara lain :⁵⁵

- a. Peserta didik berinteraksi langsung dengan isi dari pembelajaran.
- b. Dapat berinteraksi dengan teman.
- c. Berdiskusi kelompok dan bertukar pendapat,
- d. Mengakses e-library, kelas virtual.
- e. Penilaian online.
- f. E-tuitions.
- g. Mengakses dan memelihara blog pembelajaran.
- h. Seminar online (webinars).
- i. Melihat dosen ahli di youtube.
- j. Belajar online melalui video dan audio.
- k. Laboratorium virtual.

Blended learning mengkombinasikan berbagai bentuk perangkat yang dapat digunakan dalam pembelajaran mulai dari aplikasi komunikasi seperti *whatsapp*, *zoom*, *facebook*, program pembelajaran berbasis web seperti *Edmodo*, *Zenius*, *Quipper*, *Zenler* atau menggunakan aplikasi lain seperti *google classroom*. Berikut adalah gambaran struktur pembelajaran *online*, *blended* dan *offline*:

⁵⁵ Kiran Lata Dangwal Lalima, “*Blended Learning: An Inovative Approach*”, *Universal Journal Of Educational Reserch*, 2017, hlm. 20



Gambar 2.1. Konsep *blended learning*
sumber: Henzi dan Procter (2004)

Ada bermacam macam komposisi dalam pelaksanaan *blended learning*, ada yang memakai prosentase 50:50 artinya 50% *online* dan 50% tatap muka. Ada pula yang menggunakan prosentase 70:30, artinya 70% *online* dan 30% tatap muka. Penentuan prosentase tersebut adalah sangat tergantung dari tingkat penguasaan keterampilan yang diharapkan, mudah tidaknya ketersediaan alat-alat dan kelengkapan yang dibutuhkan dan tingkat penguasaan awal para peserta didik. Dari sisi materi, ada karakteristik materi yang 100% tidak membutuhkan *offline* atau tatap muka seperti materi penyusunan proposal, penyusunan kertas kerja, penyusunan rencana kerja, penyusunan buku, penyusunan karya ilmiah dan lain lain, semua kesulitan yang mungkin timbul dari materi tersebut dapat diatasi dengan percakapan *online*. Disisi lain terdapat materi materi yang prosentase tatap muka harus dilakukan dan lebih besar prosentasenya akan lebih baik seperti: cara operasional alsintan, cara berenang dan lain-lain. Pertimbangan utama dari penentuan komposisi ini adalah penyediaan sumberdaya yang sesuai dengan karakteristik materi agar menarik, efektif dan efisien.

Prinsip *blended learning* terletak pada komunikasi antara fasilitator dengan peserta didik melalui penggabungan antara *online* dan *offline*/tatap muka. Menurut Garrison dan Faughan dalam Husamah, prinsip *blended learning* adalah: (1) Penggunaan pemikiran dengan menggabungkan pembelajaran *online* dengan pembelajaran tatap muka. (2) Pengaturan ulang desain pembelajaran dengan melibatkan peserta didik dalam proses

pembelajaran. (3) Mengatur ulang cara pembelajaran sebelumnya yang murni dengan melakukan tatap muka.

i. Strategi dan Media Pembelajaran Dalam *Blended Learning*

Strategi belajar dapat dikategorikan menjadi dua kelompok. Pertama, strategi pembelajaran yang berpusat pada guru. Kedua, strategi pembelajaran yang berpusat pada siswa. Strategi pembelajaran yang berpusat pada guru, guru menjadi pusatnya. Peran guru menjadi sangat sentral dalam proses pembelajarannya. Berbeda dengan strategi pembelajaran yang berpusat pada siswa, peran guru beralih menjadi fasilitator belajar dalam membantu para siswa mencapai tujuan pembelajaran.

Dalam penerapan *blended learning* perlu kiranya mempertimbangkan strategi yang tepat untuk dipadukan ke dalam pembelajaran. Selain itu perlu mengidentifikasi pengalaman belajar yang sudah dimiliki siswa dengan teknologi dan media tertentu. Pengalaman belajar siswa tentang teknologi dan media perlu diketahui oleh para guru sebelum proses pembelajaran dilakukan, sehingga siswa tidak terbebani dengan tugas-tugas yang nanti akan diberikan.

Situasi pembelajaran dalam *blended learning* perlu dibagi-bagi agar sesuai dengan kebutuhan pengajaran para siswa dan strategi pembelajaran yang sedang di gunakan. Guru perlu memperhatikan kapan waktu yang paling efektif materi diberikan dengan tatap muka dan kapan waktu paling efektif materi diberikan dengan belajar mandiri.

Pemilihan media pembelajaran dalam *blende learning* perlu disesuaikan dengan materi yang akan diajarkan. Jenis-jenis media yang daapt digunakan bisa berupa teks, audio, visual, video, dan media perekayasa. Memilih sebuah format media bisa menjadi tugas yang rumit. Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam memilih media meliputi: situasi pembelajaran (kelompok besar, kecil, atau pengajaran individual), variable pembelajar dan kemampuan menyajikan tiap-tiap format media.

Tabel 2.2. kombinasi strategi belajar berdasarkan seting belajar

| Strategi Pembelajaran | Synchronous Langsung | Synchronous Maya | Asynchronous Mandiri | Asynchronous Kolaborasi |
|-----------------------|---|--|--|---|
| Presentasi | Presentasi langsung di dalam kelas | Presentasi secara Online | Melihat video presentasi seacara mandiri | -- |
| Demonstrasi | Demonstrasi langsung di dalam kelas | Demonstrasi secara Online | Melihat video demontrasi lewat video | -- |
| Tutorial | Melakukan tutorial langsung di dalam kelas | Tutorial secara Onine | Melihat video tutorial lewat video | -- |
| Diskusi | Melakukan diskusi di dalam kelas | Diskusi online | Melihat video diskusi tentang materi belajar | Diskusi di dalam forum online, mailinglist. |
| Belajar Kooperatif | Melakukan kerjasama kelompok dalam kelas | Melakukan kerjasama kelompok secara online | -- | Penugasan project |
| Permainan & Simulasi | Permainan di kelas/lingkungan secara langsung | Permainan/simulasi secara online | Permainan melalui aplikasi simulasi/game mandiri | -- |
| Penelesaian masalah | Diskusi kelas | Diskusi online | -- | -- |

Pemilihan strategi pembelajaran erat hubungannya dengan media pembelajaran. Media pembelajaran merupakan suatu komponen penting dari strategi penyampaian pengajaran. Setidaknya ada lima cara dalam mengklasifikasi media pembelajaran untuk keperluan mempreskripsikan strategi penyampaian, yaitu:

- a. Tingkat kecermatan representasi,
- b. Tingkat interaktif yang mampu ditimbulkan,
- c. Tingkat kemampuan khusus yang dimiliki,
- d. d. Tingkat biaya yang ditimbulkan.

Penerapan pembelajaran dengan *blended learning* perlu adanya pemilihan media yang tepat agar proses penyampaian materi menjadi lebih efektif. Media tersebut bias digunakan dalam strategi pembelajaran yang berpusat pada guru maupun yang berpusat pada siswa.

Tabel 2.3 Pemilihan strategi dan media

| No | Strategi Berpusat pada Guru | Media / Sumber Belajar | Strategi Berpusat pada Siswa | Media / Sumber Belajar |
|----|-----------------------------|--|------------------------------|--|
| 1 | Presentasi | Power point, proyektor, Papan tulis, buku, komputer, dll | Diskusi | <i>Video converence, audio converence, forum diskusi, aplikasi chat, email, mailinglist.</i> |
| 2 | Demonstrasi | Alat peraga sesuai materi, laboratorium | Permainan dan simulasi | Mesin simulasi, komputer simulasi, aplikasi game, CD interaktif, komputer |
| 3 | Latihan dan Praktek | Laboratorium, alat peraga, <i>woksheet, dll</i> | Pemecahan masalah | Forum diskusi, komputer, blog, E-mail. |
| 4 | Tutorial | Video converence, alat peraga, dll | Pembelajaran kooperatif | Blog, forum diskusi, email, wiki. ⁵⁶ |

2. Hasil Penelitian yang Relevan

Pertama, Peneliti mengutip sebuah Jurnal yang ditulis oleh Alisa Qotrunnada, dkk. Pada tahun 2021. Dengan judul *Blanded Learning : Solusi Model Pembelajaran Dimasa Pandemi Covid-19*, Mahasiswa IAIN Pekalongan .

Permasalahan dari penelitian ini adalah Pendidikan di Indonesia saat ini sedang mengalami kendala yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Kendala dirasakan oleh guru, siswa dan orang tua siswa. Hal ini membuat perubahan yang cukup signifikan pada sistem pembelajaran yang digunakan. *Blended learning* dapat didefinisikan sebagai campuran antara model pembelajaran *daring* dan model pembelajaran *luring*. karena pada model pembelajaran sebelumnya yaitu pembelajaran jarak jauh terdapat hambatan, diantaranya ada siswa yang mengalami kesulitan dalam mengakses jaringan internet, kesulitan dalam memahami materi belajar, dan ada beberapa dari orang tua siswa yang membimbing anaknya belajar dari rumah mengalami kesulitan dalam mengoperasikan android.

⁵⁶ Lukman dan Akhmad Zaenul Ibad, "Pemilihan Mrtode dan Media Pembelajaran dalam *Blanded Learning*" *Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 1 No. 1, Januari 2020, hlm. 3-4

Berdasarkan penelitian yang ditulis oleh Alisa Qotrunnada, mengatakan bahwa hasil dari penelitian ini menunjukkan, Dalam pelaksanaan model pembelajaran *blended learning* memberikan hasil yang cukup baik karena mampu membuat pembelajaran menjadi lebih bervariasi dan tidak monoton sehingga banyak disukai oleh siswa. Walaupun dalam hal ini masih banyak kendala yang dilalui saat pembelajaran, guru dapat mengatasinya sedikit demi sedikit dengan baik. Faktor pendukung implementasi model pembelajaran *blended learning* diantaranya pemerintah, guru, teknologi. Sedangkan faktor penghambat implementasi model pembelajaran *blended learning* diantaranya waktu, koneksi/jaringan, guru dan siswa. Dengan hasil ini, diharapkan bagi sekolah atau lembaga pendidikan lain dapat menelaah lebih lanjut mengenai konsep *blended learning* dan melaksanakan *blended learning*.⁵⁷

Kedua, peneliti mengutip sebuah Tesis yang ditulis oleh Niken Srihartati dengan judul *Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter Melalui Pembelajaran Dalam Jaringan dan Luar Jaringan di Masa Pandemi Covid-19- New Normal* , Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam , Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, tahun 2021.

Seiring dengan semakin merebaknya pandemi covid 19 akibatnya membawa dampak pada pendidikan terutama pada karakter dan sistem pembelajaran peserta didik. Maka setiap lembaga pendidikan membutuhkan manajemen program penguatan pendidikan karakter. Penelitian ini bertujuan untuk memahami tentang manajemen program penguatan pendidikan karakter melalui pembelajaran daring dan luring di masa pandemic covid 19 *new normal* yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Metode penelitian dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi di MTs Hidayatul Islamiyah Bandar Lampung. Data dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah: data reduction, data display, dan conclusion/verification).

⁵⁷ Alisa Qotrunnada, dkk, "*Blended Learning* : Solusi Model Pembelajaran Dimasa Pandemi Covid-19", *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education*, Vol. 1 No. 1, 2021, hlm. 2

Hasil penelitian ini diperoleh gambaran bahwa pertama, perencanaan penguatan pendidikan karakter peserta didik telah dilaksanakan dengan baik melalui penyusunan tujuan, strategi dan pemetaan kebijakan serta pemetaan prosedur dan penyempurnaan program menggunakan rancangan RPP; kedua, pelaksanaan pendidikan karakter berjalan dengan baik dilakukan melalui kegiatan mengajarkan, keteladanan, menentukan suatu prioritas, refleksi, pembiasaan, pembinaan disiplin peserta didik melalui kegiatan-kegiatan bersifat religius, penanaman nasionalisme, peduli sosial dan kepedulian terhadap lingkungan; ketiga, bentuk evaluasi pendidikan karakter melalui pembelajaran dalam jaringan dan luar jaringan di masa covid 19 yang dilakukan di MTs Hidayatul Islamiyah Bandar Lampung yaitu memiliki tujuh tahapan. Evaluasi dilakukan melalui kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan dengan melaksanakan penilaian, analisis terhadap kuantitas kehadiran, ketepatan menyerahkan tugas, menurunnya perilaku kekerasan selama pandemic covid 19 *new normal*, kerjasama, prestasi akademis, sikap menghargai, dan kejujuran serta selama pembelajaran dalam jaringan dan luar jaringan dilakukan suatu evaluasi supaya tercapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien meskipun dimasa pandemi covid 19 *new normal*. Secara spesifik mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai tahap evaluasi tidak terlepas dari kerjasama guru dan orang tua untuk pendidikan karakternya selama pandemi covid 19 ini.⁵⁸

Ketiga, peneliti mengutip sebuah jurnal yang ditulis oleh Afip Miftahul Basar, yang berjudul *Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SMPIT Nurul Fajri – Cikarang Barat – Bekasi)*, pada tahun 2021.

Proses pembelajaran jarak jauh merupakan solusi yang dalam pelaksanaannya belum optimal secara keseluruhan. Ada hal yang harus diperhatikan dalam pembelajaran jarak jauh ini antara lain sumber daya guru harus ditingkatkan kualitasnya, baik dari segi konten maupun metodologi juga

⁵⁸ Niken Srihartati, *Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter Melalui Pembelajaran Dalam Jaringan dan Luar Jaringan di Masa Pandemi Covid-19-New Normal*, (Lampung : 2021) hlm. 4

dalam hal pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, peserta didik juga kurang aktif dalam mengikuti pembelajaran jarak jauh ini, baik itu disebabkan jaringan internet yang kurang stabil maupun dari segi penyediaan kuota internet yang terbatas.

Tujuan penulisan artikel ini untuk mempelajari dan memahami permasalahan dalam kegiatan pembelajaran di masa pandemi yakni pembelajaran jarak jauh agar peserta didik bisa mengikutinya dengan aktif dan menarik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan observatif.

Hasil kajian ini membuktikan bahwa pembelajaran jarak jauh (PJJ) di masa pandemi covid-19 ini menimbulkan berbagai tanggapan dan perubahan pada sistem belajar yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran serta tingkat perkembangan peserta didik dalam merespon materi yang disampaikan.⁵⁹

Penelitian awal yang dilaksanakan oleh Arba' Karomaini pada tanggal 22 April 2021 ditemukan bahwa di MIN 1 Brebes dalam situasi pandemi, kegiatan pembelajaran yang pada mulanya dilakukan di sekolah/madrasah kini pembelajaran dilaksanakan di rumah secara daring atau belajar dari rumah (BDR). Belajar dari rumah untuk sebagian kalangan tidak menjadi masalah, namun sebagian lagi merasa terbebani dikarenakan fasilitas yang kurang mendukung. Kemudian seiring dengan berjalannya waktu pemerintah menerapkan kebijakan dalam pembelajaran di dunia pendidikan memiliki banyak kendala setelah pandemi COVID-19 ini terjadi. Penyesuaian dari suatu sistem ke sistem baru membuat guru kesulitan dalam mengelola pendidikan jarak jauh, banyak guru yang masih berfokus pada ketuntasan suatu kurikulum tanpa memperhatikan keadaan yang telah berubah seperti waktu pembelajaran yang berkurang dan kesulitan komunikasi yang terjadi dalam pembelajaran jarak jauh. Terlebih lagi ketika belajar dilakukan dirumah, orang tua tidak selamanya bisa mendampingi anak-anak mereka belajar dengan kesibukan atau tanggung jawab lainnya yang harus mereka kerjakan seperti bekerja. Tak hanya itu, tidak semua orang tua juga paham akan materi pelajaran anaknya, hal ini lah

⁵⁹ A.M. Basar, "Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SMPIT Nurul Fajri – Cikarang Barat – Bekasi)", *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 2 (1), 2021, hlm. 208-218.

yang membuat mereka sama-sama bingung sehingga tidak terjadi suatu pembelajaran yang efisien dan bermakna.

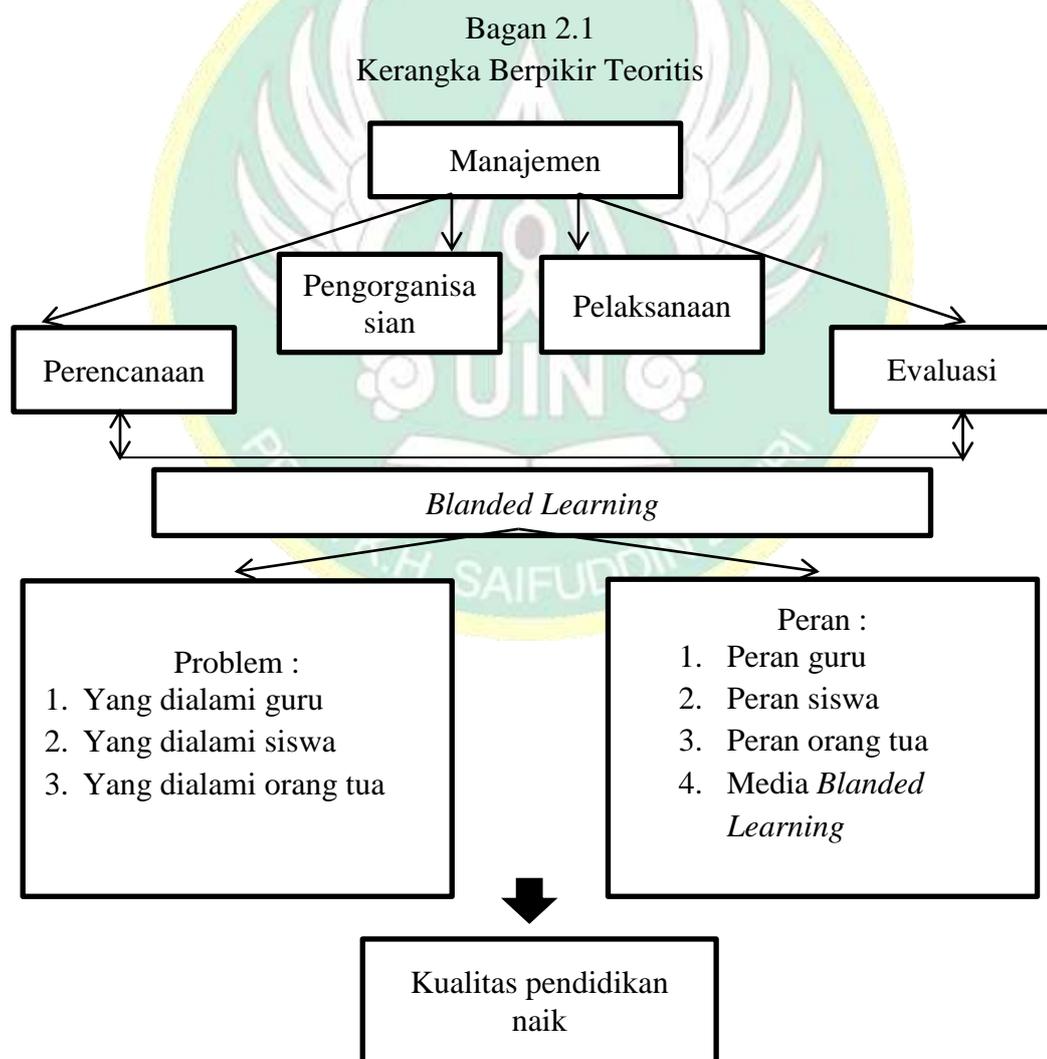
Dari semua kendala tersebut sebenarnya pemerintah telah berupaya dalam memberikan solusi terbaik dari adanya kendala tersebut yaitu dengan kerja sama dengan penyedia platform pembelajaran daring seperti ruang guru, zenius, rumah belajar, belajar di radio RRI, dan platform-platform lainnya yang juga menunjang pembelajaran. Pada abad ke-21 seperti saat ini, pembelajaran daring sebetulnya bukan suatu hal yang dipermasalahkan lagi karena telah tersedia banyak teknologi pendukung berupa aplikasi- aplikasi yang mempermudah pembelajaran, seperti *whatsapp group*, *google meet*, *google classroom*, *zoom*, *kahot*, *quiziz* dan lain-lain.

Sistem pembelajaran tanpa tatap muka dan tidak terkait waktu ini adalah suatu keunggulan dari pembelajaran daring yang harus dimanfaatkan oleh pendidik dan siswa dalam masa pandemi seperti saat ini untuk meningkatkan mutu pembelajaran di Indonesia. Dengan teknologi dan perkembangannya ini akhirnya memaksa pendidikan menyesuaikan sistem pembelajarannya. Dimana pembelajaran yang semula hanya tatap muka saja, kini juga bisa diimbangi dengan pembelajaran jarak jauh atau via online. Pembelajaran dengan bantuan teknologi ini akhirnya menciptakan *e-learning*. Dengan munculnya *e-learning* peserta didik atau seorang pembelajar dapat mengakses materi pembelajaran yang ia kehendaki sesuai dengan minat yang ia inginkan. Sehingga proses belajar jauh lebih menarik, tidak membosankan, penuh motivasi dan semangat, serta tentunya lebih menyenangkan. Namun, sering kali hasil yang di dapatkan tidak selalu memuaskan, hal ini didukung karena faktor karakteristik peserta didik itu dan faktor lingkungan belajarnya. Dari kekurangan *e-learning* tersebut, muncul sebuah inovasi baru suatu pada model pembelajaran yang dinamakan dengan *blended learning*.

Dari permasalahan yang terjadi pada penelitian penanganan yang dilakukan sementara ini di MIN 1 Brebes mengenai siswa yang tidak memiliki fasilitas gawai kepala madrasah mengarahkan guru bekerja sama dengan wali

murid agar senantiasa membantu teman terdekatnya dalam belajar dalam dalam satu gawai dengan mematuhi protokol kesehatan, sedangkan dalam akses jaringan yang kurang memadai guru memberikan materi secara dari berupa vidio pembelajaran dan materi secara terstruktur sehingga materi bisa di lihat kapan saja. Sehingga permasalahan dalam belajar jarak jauh bisa terorganisir, dalam pelaksanaan pembelajaran jarak jauh ini kepala madrasah melakukna treatment secara terus menerus dalam memantau pelaksanaan pembelajaran dilakukan secara maksimal. Sehingga dari perlakuan dan perhatian terhadap permasalahan yang terjadi dalam pembelajaran jarak jauh ini kami berusaha menggali lebih dalam mengenai peran kepala madrasah sebagai *problem solver* di MIN 1 Brebes.

3. Kerangka Berpikir



Secara teori manajemen kepala Madrasah sebagai *problem solver* dalam *Blanded Learning* dapat dibagi menjadi 4 tahapan, mulai dari tahap perencanaan, tahap pengorganisasian, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Dalam pelaksanaan *Blanded Learning* ini tentunya terdapat kelebihan dan kekurangan, yang akan berdampak pada hasil pencapaian peserta didik nantinya. Adapun berbagai masalah yang dialami oleh guru seperti : (1) kurangnya pengetahuan dalam penggunaan gawai sebagai media PJJ, (2) kurangnya pengetahuan tentang *platform-platform* yang menunjang pembelajaran, (3) jaringan internet yang tidak stabil, dsb. Begitupula masalah yang dialami peserta didik, diantaranya : (1) materi yang disampaikan guru kurang menarik, sehingga membuat peserta didik menjadi bosan, (2) kesulitan memahami materi yang disampaikan, (3) merasa tugas yang diberikan oleh guru terlalu banyak, dsb. Tak jarang para orang tua juga mengalami masalah selama pelaksanaan *Blanded Learning*, diantaranya: (1) kurangnya pengetahuan dalam mengoperasikan gawai, (2) kurang memahami materi belajar sehingga kesulitan dalam membimbing anaknya belajar dari rumah, (3) jaringan internet yang tidak stabil juga menjadi kendala bagi orang tua. Kepala madrasah yang juga berperan sebagai *problem solver* diharapkan agar mampu mengatasi masalah-masalah yang adaselama pelaksanaan *Blanded Learning*. Kemudian dalam pelaksanaan *Blanded Learning* yang dilakukan saat ini, kepala Madrasah dapat melibatkan peran guru, peran siswa, peran orang tua dan media *Blanded Learning* yang digunakan, agar tercapai tujuan yang diinginkan.

Setelah teori tentang manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam *Blanded Learning* dipaparkan selanjutnya adalah pengumpulan data yaitu menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi, dan dicek keabsahan datanya dengan triangulasi. Setelah semua data sudah terkumpul dan dirasa sudah cukup maka akan dilakukan analisis dari data yang didapat yaitu dengan mereduksi, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Akhirnya didapatkan kesimpulan tentang manajemen kepala madrasah sebagai *Problem solver* dalam pelaksanaan *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk memahami dan mendeskripsikan tentang Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver* Dalam Penyelenggaraan *Blanded Learning* Di Min 1 Brebes.

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian lapangan (*Field Research*). Penelitian lapangan dilakukan secara langsung di lokasi atau tempat dilaksanakannya penelitian atau dunia nyata.¹ Peneliti mengamati dan berpartisipasi secara langsung dalam skala social kecil dan mengamati budaya setempat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks social secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.² Penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Teknik pengumpulan data tringgulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.³ Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti turun langsung ke lapangan, penelitian bertemu dengan mereka untuk mengumpulkan data penelitian, sekaligus melakukan analisis data selama proses penelitian.

Judith Preissle dalam Cresswell, J. dalam sebuah jurnal menyatakan tentang pengertian kualitatif sebagai berikut:⁴

Qualitative research is a loosely defined category of research designs or models, all of which elicit verbal, visual, tactile, olfactory, and

¹ Umi Zulfa, *Metode Penelitian Sosial edisi Revisi*, (Yogyakarta: Cahaya Ilmu, 2011), hlm. 12

² Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2014), hlm. 9

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2015). Hlm. 15.

⁴ Pupu Saeful Rahmat, *Penelitian Kualitatif*, Equilibrium, Vol. 5, No. 9, Januari-Juni 2009: 2

gustatory data in the form of descriptive narratives like field notes, recordings, or other transcriptions from audio and videotapes and other written records and pictures or films.

Penelitian kualitatif ingin memberikan gambaran suatu strategi inkuiri secara akurat yang memiliki perbedaan dengan penelitian kuantitatif yang lebih menekankan pada pengumpulan dan analisis data numerik, sebaliknya penelitian kualitatif sebagian besar menggunakan data non numerik terutama data yang lebih rinci dan mendalam.⁵ Salah satu alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah dimana metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi dibalik fenomena yang kadangkala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahami secara memuaskan.

Dengan demikian peneliti melakukan sebuah penelitian dengan pengamatan langsung di MIN 1 Brebes dan menyajikan hasil atau informasi mengenai masalah yang sedang diangkat kedalam sebuah narasi atau deskripsi. Adapun alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti memaparkan apa adanya tentang Manajemen Kepala Madrasah Sebagai *Problem Solver* Dalam Penyelenggaraan *Blanded Learning* Di MIN 1 Brebes.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Untuk memperoleh data yang diinginkan, penulis melakukan penelitian yang bertempat di MIN 1 Brebes, yang berada di Jl Ahmad Yani No. 09 Slatri Desa Slatri / Kecamatan Larangan Kab. Brebes.

Penulis tertarik melakukan penelitian di lokasi terpilih karena beberapa alasan yaitu karena sekolah MIN 1 Brebes telah menerapkan pembelajaran berbasis *Blanded Learning* yakni perpaduan atau kombinasi dari berbagai pembelajaran baik online maupun offline (pembagian file dan tatap muka).

⁵ Suprpto, *Metodologi Penelitian Ilmu Pendidikan dan Ilmu-ilmu Pengetahuan Sosial*, (Yogyakarta: CAPS, 2013), hlm. 34

Dengan demikian peneliti ingin mengetahui lebih detail dan lebih fokus tentang bagaimana manajemen yang diterapkan oleh kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes tersebut mampu dan dapat melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien agar tercapai tujuan yang diinginkan, dan sebagaimana standar mutu yang telah ditetapkan.

Waktu penelitian berlangsung dimulai sejak awal penulisan tesis dan selesai dalam jangka waktu empat bulan terhitung mulai bulan 17 Mei – 16 Juli 2022.

C. Data dan Sumber Data

1. Objek Penelitian

Objek atau variabel penelitian adalah sesuatu yang menjadi sasaran dalam penelitian.⁶ Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, objek adalah hal, perkara atau orang yang menjadi pokok pembicaraan.⁷ Dengan kata lain objek penelitian merupakan hal yang menjadi fokus pembahasan dalam penelitian. Objek penelitian dalam penulisan tesis ini adalah manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning*. Objek inilah yang akan dikupas dan dianalisis oleh peneliti berdasarkan teori-teori yang sesuai dengan objek penelitian.

2. Subjek Penelitian

Subjek merupakan suatu bahasan yang sering dilihat pada suatu penelitian. Manusia, benda ataupun lembaga (organisasi) yang sifat keadaannya akan diteliti, yang mana didalam dirinya melekat atau terkandung objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian sering disebut juga dengan istilah informan. Informan adalah orang yang dipercaya menjadi narasumber atau sumber informasi yang akan memberikan informasi secara akurat untuk melengkapi data penelitian.

⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 126.

⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia. [online]. Tersedia di kbbi.web.id diakses pada 28 April 2022, pukul 20.20 WIB

Hal tersebut juga dipaparkan oleh Sugiyono dalam bukunya bahwa “informan adalah sebutan bagi sampel dari penelitian kualitatif. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan, informan, teman dan guru dalam penelitian”.⁸

Informan memberikan data atau informasi yang dibutuhkan oleh seorang peneliti. Tanpa informan, sebuah penelitian tidak akan menghasilkan data yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan dari sebuah penelitian yang telah ditentukan. Informan juga harus berbentuk *adjective*, itu dikarenakan akan mempengaruhi valid atau tidaknya data yang diteliti. Dalam penelitian ini, berikut informan yang peneliti jadikan sebagai narasumber, diantaranya yaitu:

a. Kepala Madrasah MIN 1 Brebes

Salah satu bentuk kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan, karena ia merupakan pemimpin di lembaganya.⁹

Pemimpin adalah seseorang yang karena kedudukan atau jabatannya, kewibawaannya memegang kendali atas suatu kelompok, unit, organisasi, kemudian merangkaikan atau menetapkan dan menjalankan suatu kegiatan, kebijakan, aktivitas, tujuan dari kelompok/unit/organisasi tersebut dengan kinerja yang baik dan diharapkan dapat mencapai hasil yang positif.¹⁰

Kegagalan dan keberhasilan sekolah banyak ditentukan oleh kepala sekolah, karena mereka merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh sekolah menuju tujuannya. Secara garis

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabet, 2010), hlm. 216

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 24

¹⁰ Gatot Iswanto, *Kepemimpinan Dengan Hati Nurani*, (Yogyakarta: Tugu Publisher, 2013), hlm. 23

besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam mengaktualisasikan fungsi dan perannya sebagai kepala sekolah yaitu meliputi:¹¹ (1) Sebagai pendidik (*Educator*), (2) Sebagai manajer, (3) Administrator, (4) Sebagai supervisor, (5) Pemimpin, (5) Sebagai inovator.

Maka dari itu kepala Madrasah MIN 1 Brebes menjadi sumber informan yang harus digali berbagai informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Karena kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal maupun secara informal, sehingga tujuan pendidikan di MIN 1 Brebes yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

b. Waka Kurikulum MIN 1 Brebes

Wakil Kepala Sekolah bidang kurikulum merupakan salah satu pembantu kepala sekolah yang membidangi kegiatan manajemen kurikulum dalam pembelajaran baik intra maupun ekstra kurikuler. Ruang lingkup manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kegiatan kurikulum. Pada tingkat sekolah kegiatan kurikulum lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan.¹²

c. Guru Kelas

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 disebutkan bahwa guru adalah tenaga pendidik profesional di bidangnya yang memiliki tugas utama dalam mendidik, mengajar, membimbing, memberi arahan, memberi pelatihan, memberi penilaian, dan mengadakan evaluasi kepada peserta didik yang menempuh pendidikannya sejak

¹¹ Ushansyah, "Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam" , *Itihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan Volume 14 No.26* Oktober 2016, hlm. 57-58

¹² Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Islam, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 192

usia dini melalui jalur formal pemerintahan berupa sekolah dasar hingga sekolah menengah.

d. Siswa

Pengertian peserta didik atau siswa menurut ketentuan umum Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat sekolah yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.¹³

Siswa MIN 1 Brebes menjadi sumber data dalam pengumpulan data dalam penelitian ini. Teknik penentuan subjek dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan ini maksudnya orang yang ditunjuk sebagai informan pertama kali adalah orang-orang yang dianggap paling mengetahui tentang apa yang kita harapkan atau mungkin orang tersebut sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang akan diteliti.¹⁴

e. Orang tua / wali murid

Orang tua atau walimurid juga mengalami imbas dari adanya pembelajaran blended Learning karena peran serta orang tua kemungkinan besar akan berperan sebagai pendampingan siswa belajar selama pelaksanaan pembelajaran sehingga komunikasi yang aktif antara walikelas atau sekolah secara umum akan memantau jalannya pelaksanaan *blended learning* yang dilakukan oleh siswa MIN 1 Brebes.

Pertimbangan pengambilan sampling orang tua ini sebagai tolak ukur sejauhmana pelaksanaan blended learning dilaksanakan

¹³ Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003

¹⁴ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cetakan Keenam, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 54

secara menyeluruh dan memberikan hasil yang maksimal dalam pelaksanaan *blanded learning*.

D. Teknik Pengumpulan Data

Data adalah sesuatu yang diperoleh melalui suatu metode pengumpulan data yang akan diolah dan dianalisis dengan suatu metode tertentu yang selanjutnya akan menghasilkan suatu hal yang dapat menggambarkan atau mengindikasikan sesuatu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui tahap-tahap sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab. Pada umumnya, wawancara dalam penelitian kualitatif terdapat tiga macam bentuk wawancara yaitu terstruktur, semiterstruktur, dan tidak terstruktur.¹⁵

Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur untuk mengumpulkan data karena jenis wawancara ini termasuk (*indeptinterview*) atau penelitian yang mendalam yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara terbuka, pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Selain itu juga untuk memperoleh data sejelas-jelasnya mengenai manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* yang diterapkan, agar tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan memuaskan.

Wawancara dilakukan kepada informan yaitu kepala Sekolah mengenai manajerial dalam merencanakan pembelajaran *blanded learning* mengenai proses pemantauan efektivitas pembelajaran

¹⁵ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial,* hlm. 121

blended learning, mengenai cara mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran *blended learning*, dan mengenai penanganan kasus yang terjadi pada proses pembelajaran *blended learning*.

Guru kelas diwawancarai mengenai proses pembelajaran *blended learning*, mengenai konsultasi kendala pembelajaran *blended learning*, mengenai kenyamanan dan keamanan siswa dalam proses pembelajaran *blended learning*, mengenai penanganan kendala dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning*, mengenai komunikasi dengan orang tua dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning*.

Siswa diwawancarai mengenai pemahaman awal tentang pembelajaran *blended learning*, mengenai kondisi kenyamanan siswa dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning*, mengenai kendala yang dialami dalam proses pembelajaran *blended learning*, mengenai kondisi belajar ketika di rumah, mengenai pendampingan orang tua dalam proses pembelajaran *blended learning* dan juga ketika pembelajaran online (*daring*).

Pertanyaan wawancara kepada orang tua mengenai pengetahuan tentang pembelajaran *blended learning*, mengenai sosialisasi yang dilakukan oleh MIN 1 Brebes mengenai pembelajaran *blended learning*.

Wawancara berpedoman pada pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya oleh peneliti. Pedoman wawancara peneliti yang ditujukan kepada Kepala Sekolah berisi tentang pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan manajerial sekolah, kebijakan-kebijakan dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning*.

2. Observasi

Observasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta merekam perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu.¹⁶ Hal-hal yang diamati tersebut dapat dalam bentuk suatu gejala-gejala tingkah laku, benda-benda hidup atau benda mati.

Inti dari observasi adalah adanya perilaku yang tampak dan adanya tujuan yang ingin dicapai. Perilaku yang tampak dapat berupa perilaku yang dapat dilihat langsung oleh mata, dapat didengar, dapat dihitung, dan dapat diukur.¹⁷

Dalam hal ini, peneliti melakukan observasi nonpartisipatif, karena dalam penelitian ini peneliti tidak terlibat langsung dalam aktifitas orang yang diamati atau kelas inklusi dan aktivitas didalamnya melainkan sebagai pengamat independen. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati cara kepala madrasah dalam menerapkan manajemen sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* di MIN 1 Brebes. Hal ini bertujuan untuk melihat kondisi secara nyata, kegiatan pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Serta untuk mengetahui kesimpulan gambaran umum tentang manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* di MIN 1 Brebes.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar,

¹⁶ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, hlm. 131

¹⁷ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, hlm. 132

misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain.¹⁸ Studi dokumen merupakan perlengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dokumentasi ini digunakan oleh peneliti guna mendukung data yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu dokumen berupa catatan pribadi Kepala Madrasah berupa gambaran umum profil sekolah, struktur organisasi, foto-foto yang menggambarkan keadaan siswa dan guru serta, foto kegiatan saat dilakukan proses observasi, dan data lain-lain yang berhubungan atau terkait dengan penelitian.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.¹⁹

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik analisis data yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu:

1. Analisis Sebelum di Lapangan

Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang digunakan untuk menentukan focus penelitian. Namun demikian focus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama dilapangan.²⁰

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabet, 2011), hlm. 240

¹⁹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 335

²⁰ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*,..... hlm. 336

2. Analisis Sesudah di Lapangan

Dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai, ketika mendapati jawaban yang diterima setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti melanjutkan pada pertanyaan lagi sampai pada tahap tertentu sehingga diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman mengatakan bahwa aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas. Aktifitas analisis data dalam penelitian ini, yaitu *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*.

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Data yang diperoleh dari lapangan sangat banyak, sehingga perlu adanya pencatatan secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang dianggap tidak perlu. Data-data tersebut harus sesuai dengan fokus penelitian yaitu berkaitan dengan manajemen kelas yang ada di kelas inklusi. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.²¹

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya yaitu mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dari data-data tersebut peneliti mengelompokkannya sesuai dengan kebutuhan peneliti, kemudian dilakukan analisis secara mendalam. Dari data tersebut penulis dapat menyajikan data mengenai manajemen kepala madrasah

²¹ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*,..... hlm. 337-338

sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes. Dengan menyajikan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami.

c. *Conclusion Drawing* (Verifikasi)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah ketika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.²²

F. Pemeriksaan Keabsahan Data

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara antara lain yaitu dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi, dengan teman sejawat, analisis kasus *negative*, dan *member check*. Dalam uji kredibilitas penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi.

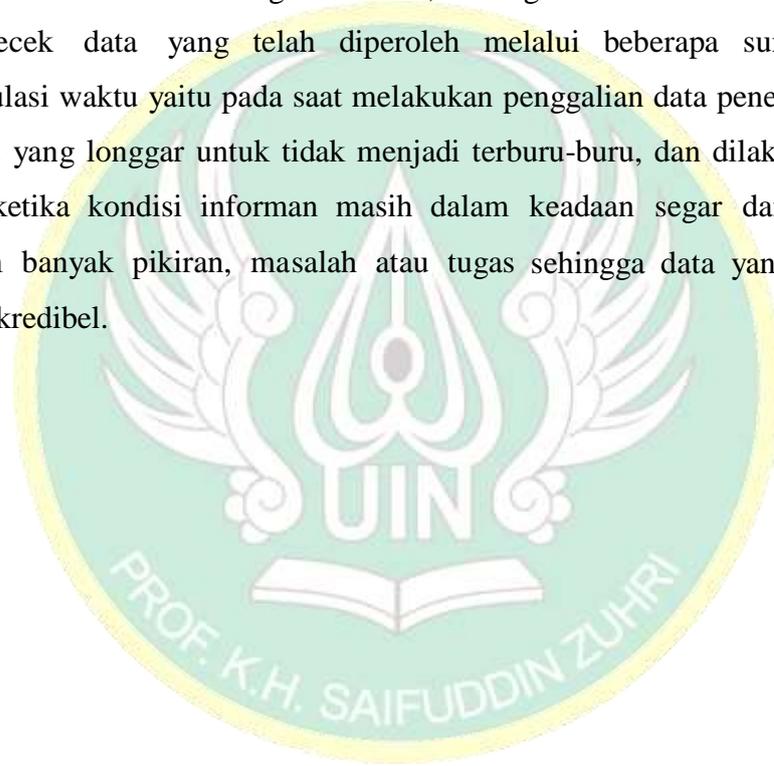
Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, sedangkan triangulasi waktu yang sering mempengaruhi kredibilitas data, data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat

²² Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, hlm. 345

narasumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.²³

Terhadap data yang sudah dikumpulkan, kita tidak dapat percaya begitu saja. Untuk itu perlu diuji dengan *triangulation*, agar keabsahan data dapat ditingkatkan.²⁴

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik, triangulasi sumber dan juga triangulasi waktu. Triangulasi teknik yakni dengan menggabungkan hasil dari observasi, wawancara dan dokumentasi untuk mengecek data, triangulasi sumber dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, serta triangulasi waktu yaitu pada saat melakukan penggalan data peneliti memilih waktu yang longgar untuk tidak menjadi terburu-buru, dan dilakukan dipagi hari ketika kondisi informan masih dalam keadaan segar dan semangat belum banyak pikiran, masalah atau tugas sehingga data yang diperoleh lebih kredibel.



²³ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cetakan Keenam,..... hlm. 127

²⁴ Moh. Kasiram, *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 294

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data Manajemen Kepala Madrasah sebagai *Problem Solver* dalam Pelaksanaan Pembelajaran *Blanded learning* di MIN 1 Brebes dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Penelitian berlangsung mulai dari tanggal 17 Mei sampai dengan 16 Juli 2022. Observasi dilakukan dengan pengamatan terkait kondisi nyata lingkungan sekolah, proses kegiatan belajar melalui pembelajaran berbasis *Blanded Learning* secara umum. Kegiatan wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, guru kelas, siswa dan orang tua siswa. Data juga diperoleh melalui dokumentasi yang terkait dengan Manajemen Kepala Madrasah sebagai *Problem Solver* dalam Pelaksanaan Pembelajaran *Blanded learning*. Hasil penelitian ini akan penulis deskripsikan sesuai dengan kondisi yang ada di lapangan. Berikut ini paparan hasil penelitian yang telah dilakukan.

A. Gambaran Umum Sekolah MIN 1 Brebes

| | |
|-------------------------|---|
| Nama Madrasah | : MI Negeri 1 Brebes |
| No Statistik Madrasah | : 111133290002 |
| Akreditasi Madrasah | : A |
| Alamat Lengkap Madrasah | : Jl. Ahmad Yani No. 09 Slati, Desa Slati, Kecamatan Larangan, Kabupaten Brebes, Provinsi Jawa Tengah. No Telp. (0283) 6183362 |
| NPWP Madrasah | : 0.247.682.8-501 |
| Nama Kepala Madrasah | : H. Ali Masduki, B.Ed., M.Pd |
| No. Hp / Telp | : 081328087709 |
| Nama Yayasan | : - |
| Alamat Yayasan | : - |
| No Tlp. Yayasan | : - |

| | |
|--------------------|--|
| No. Akte Pendirian | : - |
| Yayasan | |
| Kepemilikan Tanah | : Pemerintah / Yayasan / Pribadi / Menyewa / Menumpang*) |
| Status Bangunan | : Pemerintah / Yayasan / Pribadi / Menyewa / Menumpang*) |
| Luas Bangunan | : 790 m ² |

Letak MIN 1 Brebes sangat strategis karena berada didaerah batas kota yang merupakan daerah pengembangan perumahan- perumahan baru sehingga prospek pengembangannya di masa depan sangat baik. Selain itu mudah dijangkau oleh kendaraan, baik kendaraan umum maupun pribadi karena dekat dengan jalan raya.

Suasana lokasi masih alami dan asri yaitu dekat dengan areal persawahan, hutan kota dan taman kota serta sedikit jauh dari keramaian kendaraan bermotor memberikan suasana yang kondusif dan memungkinkan untuk melakukan dan mamadukan proses belajar mengajar dengan alam sekitar.

MIN 1 Brebes berada tidak jauh dari lokasi perumahan penduduk, namun demikian kondisinya masih sangat kondusif untuk dijadikan tempat pembelajaran dan melakukan aktivitas belajar mengajar. Sambutan yang diberikan oleh masyarakat sangat baik dan mau menerima keberadaan lembaga pendidikan tersebut, karena mayoritas masyarakat sekitar sekolahan memeluk agama islam dan sangat mendukung diadakannya lembaga pendidikan islam sebagai salah satu wahana syiar Islam. Dengan demikian kondisi hubungan sekolah dan masyarakat harmonis, ini mendukung lancarnya pendidikan di MIN 1 Brebes.

B. Visi, Misi, Tujuan, dan Data MIN 1 Brebes

1. Visi

“Terwujudnya Lembaga Pendidikan Dasar (Unggul, Modern Dan Islami) Kebanggaan Masyarakat”

2. Misi

- a. Melaksanakan Proses Belajar Mengajar yang kreatif dan inovatif dengan integrasi penguatan karakter melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber belajar.
- b. Meningkatkan sumber daya pendidikan melalui pembinaan, pelatihan, motivasi dan evaluasi.
- c. Meningkatkan kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia (tenaga pendidik)
- d. Melaksanakan kegiatan pembiasaan, ekstrakurikuler dan pengembangan diri secara intensif, dengan integrasi penguatan karakter
- e. Melaksanakan pembinaan akademik, keagamaan, olahraga dan seni budaya serta keterampilan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) secara intensif
- f. Melaksanakan program tahfidz juz amma secara intensif

3. Tujuan

a. Tujuan Umum

Adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan dan akhlak mulia serta keterampilan sehingga menghasilkan manusia yang taat beriman dan bertaqwa kepada Allah, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, ber-etos kerja, profesional, bertanggungjawab, produktif, sehat asmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan sosial, kesadaran akan sejarah bangsa dan sikap menghargai pahlawan, serta berorientasi pada masa depan.

b. Tujuan Khusus

Secara khusus MIN 1 Brebes bertujuan menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan dalam hal :

- 1) Menciptakan peserta didik yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT.
- 2) Menciptakan generasi muda yang berilmu pengetahuan

- 3) Meningkatkan *out put* dan *in put* yang berkualitas
- 4) Mencapai prestasi dalam berbagai kejuaraan
- 5) Menciptakan generasi yang berakhlak mulia.
- 6) Motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan
- 7) keunggulan serta memiliki kepribadian yang kokoh.
- 8) Memiiliki wawasan yang dalam dan luas tentang iptek dan imtaq.

4. Struktur Organisasi MIN 1 Brebes

| | | |
|-------------------------------------|---|-----------------------------|
| Kepala MIN 1 Brebes | : | H. Ali Masduki, B. Ed. M.Pd |
| Wakil Kepala | : | |
| - Waka Kesiswaan | : | Ahmad Rozikin, S.Pd.I |
| - Waka Kurikulum | : | H. Suwitno, S.Ag |
| - Waka Sarpras | : | Abd. Kholid, S.Pd.I |
| Bendahara Madrasah | : | Hj. Umi Janatun, S.Pd.I |
| Tata Usaha | : | Tokhid Alimudin, S.Pd |
| Ka. Lab. Komputer / Laboratorium | : | Yustriani, S.Pd |
| Ka. Perpustakaan | : | Mustaniroh, A.md. Pust |
| Humas | : | Asadur Rofik, S.Ag |
| Koord. Kelas Unggulan | : | Srituti, S.Pd., SD |
| Guru Kelas | : | |
| - Guru Kelas I UA | : | Wanti Asih, S.Pd., SD |
| - Guru Kelas I UB | : | Yayah Zakiyah, S.pd.I |
| - Guru Kelas I R | : | Hj. Atmiroh, S.Pd.I |
| - Guru Kelas II UA | : | Hj. Umi Janatun, S.Pd.I |
| - Guru Kelas II UB | : | Hj. Tosibah, S.Pd.I |
| - Guru Kelas II UC | : | Nurlaela, S.Ag |
| - Guru Kelas II R | : | Hj. Anismufatihah, S.Pd.I |
| - Guru Kelas III UA | : | Hj. Nazilah, S.Pd. SD |
| - Guru Kelas III UB | : | Srituti, S.Pd.SD |
| - Guru Kelas III R | : | Romedhon, S.Pd.I |
| - Guru Kelas IV UA | : | Hj. Mashilah, S.Pd.I |
| - Guru Kelas IV UB | : | H. Suwitno, S.Ag |
| - Guru Kelas IV R | : | Bahrn Amiq, S.Pd.I |
| - Guru Kelas V UA | : | Ahmad Rozikin, S.Pd.I |
| - Guru Kelas V UB | : | Rustomi, S.Pd |
| - Guru Kelas V UC | : | Asadur Rofik, S.Ag |
| - Guru Kelas V R | : | Abdul Kholid, S.Pd.I |
| - Guru Kelas VI UA | : | Musyanti, S.Pd.I |

- Guru Kelas VI UB : Hj. Caryu, S.Pd
 - Guru Kelas VI R : Hj. Musriah, S.Pd.I
- Guru Mapel
- Guru SKI : Sodikoh, S.Pd.I
 - Guru Matematika : Tokhid Alimudin, S.Pd
 - Guru Bahasa Arab : Hj. Maslihah, S.Pd.I
 - Guru Bahasa Inggris : M. Ulin Nuha, S.Pd
 - Guru Penjasorkes 1-3 : Firdus Zaen, S.Pd
 - Guru Penjasorkes 4-6 : Muhajirin, S.Pd
- Petugas Kebersihan : Khoeruz Zaman
- Petugas Kebersihan : Dede Suleman
- Petugas Jaga Malam : Khoeruz Zaman
- Petugas Security : M. Nur Salim
- Petugas Kantin : Hj. Caryu

5. Data Siswa MIN 1 Brebes T.A 2021/2022

Tabel 4.1

| No. | Siswa Baru Yang Diterima Menurut asal | | | | Jumlah Siswa menurut Tingkat dan Jenis Kelamin | | | | | | | | | | | | | | Siswa Menurut Umur dan Jenis kelamin | | | | | | | |
|-----|---------------------------------------|----|----------|----|--|----|--------|----|---------|----|--------|----|-------|----|--------|----|--------|-----|--------------------------------------|----|----------|-----|---------|---|------|-----|
| | Tamatan TK | | Bukan TK | | Tk. I | | Tk. II | | Tk. III | | Tk. IV | | Tk. V | | Tk. VI | | Jumlah | | ≤ 6 th | | 7 -12 th | | ≥ 13 th | | Jml. | |
| | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P | L | P |
| 1 | 34 | 26 | 16 | 22 | 50 | 52 | 48 | 37 | 47 | 68 | 39 | 44 | 47 | 45 | 48 | 41 | 279 | 287 | 50 | 52 | 227 | 233 | 2 | 2 | 279 | 287 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | | | | | | 0 | 0 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | | | | | | | 0 | 0 |
| Jml | 34 | 26 | 16 | 22 | 50 | 52 | 48 | 37 | 47 | 68 | 39 | 44 | 47 | 45 | 48 | 41 | 279 | 287 | 50 | 52 | 227 | 233 | 2 | 2 | 279 | 287 |

Tabel 4.2

| Siswa Mengulang menurut Tingkat | | | | | | | | Rombongan Belajar menurut Tingkat | | | | | | | |
|---------------------------------|----|-----|----|----|----|-----|--|-----------------------------------|----|-----|----|---|----|-----|--|
| I | II | III | IV | V | VI | Jml | | I | II | III | IV | V | VI | Jml | |
| 102 | 85 | 115 | 83 | 92 | 89 | 566 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | |
| | | | | | | 0 | | | | | | | | 0 | |
| | | | | | | 0 | | | | | | | | 0 | |
| 102 | 85 | 115 | 83 | 92 | 89 | 566 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 19 | |

6. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MIN 1 Brebes

Tabel 4.3

| NO | KETERANGAN | JUMLAH |
|----------------------------|--------------------|--------|
| Pendidik | | |
| 1 | Guru PNS Tetap | 20 |
| 2 | Guru Tetap Yayasan | - |
| 3 | Guru Honorer | 5 |
| Tenaga Kependidikan | | |
| 1 | Penjaga | 1 |
| 2 | Kebersihan | 2 |
| 3 | | |

7. Data Sarana Prasarana MIN 1 Brebes

Tabel 4.4

| NO | Jenis Prasarana | Jumlah Ruang | Jumlah Ruang Kondisi Baik | Jumlah Ruang Kondisi Rusak | Kategori Kerusakan | | |
|----|-------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|--------------|-------------|
| | | | | | Rusak Ringan | Rusak Sedang | Rusak Berat |
| 1 | Ruang Kelas | 19 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Perpustakaan | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | R. Lab. IPA | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 4 | R. Lab. Biologi | - | | | | | |
| 5 | R. Lab. Fisika | - | | | | | |
| 6 | R. Lab. Kimia | - | | | | | |
| 7 | R. Lab. Komputer | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 8 | R. Lab. Bahasa | - | | | | | |
| 9 | R. Pimpinan | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | R. Guru | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 11 | R. Tata Usaha | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | R. Konseling | - | | | | | |
| 13 | Tempat Beribadah | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14 | R. UKS | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | Jamban | 9 | 3 | 6 | 0 | 2 | 4 |
| 16 | Gudang | 2 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 |
| 17 | R. Sirkulasi | 4 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 18 | Tempat Olahraga | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 19 | R. Organisasi Kesiswaan | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 20 | R. Lainnya | - | | | | | |

8. Data Prestasi MIN 1 Brebes

Identitas Madrasah

| | |
|---------------------------------|--|
| Nama Madrasah | : MI Negeri 1 Brebes |
| NSM | : 111133290002 |
| NPSN | : 60713716 |
| Alamat Madrasah | : Jl. Ahmad Yani No.09 Slatri |
| Asal Kabupaten | : Brebes |
| Nama Kepala | : H. Ali Masduki, B.Ed., M.Pd |
| NIP Kepala | : 197106271996031001 |
| Jumlah Guru dan Tenaga Pendidik | : 25 / 3 |
| Jumlah Siswa 3 Tahun Terakhir | a. Jumlah Total Siswa TP 2017/2018 : 540 b. Jumlah Total Siswa TP 2018/2019 : 543 c. Jumlah Total Siswa TP 2019/2020 : 556 |

Tabel 4.5

Prestasi Madrasah dalam waktu 3 Tahun Terakhir

| Tahun | Nama Lomba / Kompetisi / Kejuaraan | Penyelenggara Lomba | Prestasi (Juara ke berapa) |
|-------|--|----------------------|-----------------------------|
| 2019 | KSM IPA Tk. Provinsi | Kemenag Prov. Jateng | Peserta |
| | KSM IPA Tk. Kabupaten | Kemenag Kab. Brebes | Juara 3 |
| | KSM Mtk Tk. Kecamatan | KKMI Kec. Larangan | Juara 1 |
| | AKSIOMA (Lari 60 m) Tk. Kabupaten | Kemenag Kab. Brebes | Juara 1 |
| | Pidato Bahasa Jawa (AKSIOMA Kab.) | Kemenag Kab. Brebes | Juara 1 |
| | Pidato B. Inggris (AKSIOMA Kab.) Pa / Pi | Kemenag Kab. Brebes | Juara 1 dan 2 |
| | Pekan Ilmiah Fisika (Semifinal) | UNNES Semarang | Peserta |
| | Pekan Ilmiah Fisika (Wilayah Pemasang) | UNNES Semarang | Juara 1 |
| | OLIMPIADE IPA | SMP PIUS Kota Tegal | Juara 1 |

| | | | |
|------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| | Lomba Tartil MTQ | UPTD Kec. Larangan | Juara 1 |
| | Olimpiade Sains (Tim) | UPS Tegal | Juara Harapan 1 |
| | POPDA SD/MI (Renang) | Dinas Pend. Kab. Brebes | Juara Umum 2 |
| | POPDA SD/MI (Renang) | Dinas Pend. Prov. Jateng | Peserta |
| | Kampanye Hidup Sehat (STBM) | Dinas Kesehatan Kab. | Juara 2 |
| 2018 | Piala Walikota Tegal (Renang) | Walikota Tegal | Juara 3 |
| | LKS | Kwaran Larangan | Juara 1 |
| | Hafalan Juz 30 Tartil | Bupati Kab. Brebes | Juara 1 |
| | Karnafal Agustusan | Balai Desa Slatri | Juara 1 |
| | STQ Tahfidz juz 30 | Bupati Kab. Brebes | Juara 3 |
| | Wide Game | Kwarran Larangan | Juara 1 |
| | JAMDA (2 Putra) | Kwarda Jawa Tengah | Peserta |
| | HARKA SD/MI (Pa / Pi) | Kwarran Larangan | Juara Umum |
| | Pidato Bahasa Jawa | Kemenag Kab. Brebes | Juara 1 |
| | Pidato Bahasa Indonesia | Kemenag Kab. Brebes | Juara 2 |
| | KSM IPA dan Matematika | KKMI Kec. Larangan | Juara 1 |
| | KSM IPA | Kemenag Prov. Jateng | Peserta |
| | | Renang Cup (Pa dan Pi) | Persatuan Renang Cirebon |
| Drummer Tercilik | | Yogya Mall Surabaya | Juara 1 |
| Melukis | | Yogya Mall Ketanggungan | Juara 1 |
| Tartil Putra | | Kemenag Kab. Brebes | Juara 1 |
| 2017 | Tartil MTQ Pelajar | Dinas Pendidikan Brebes | Juara 1 |
| | Tartil MTQ Pelajar | Dinas Pendidikan Prov. Jateng | Peserta |
| | Pionering | Kwarran Larangan | Tergiat 1 |
| | Wide game | Kwarran Larangan | Tergiat 1 |
| | Pentas Seni | Kwarran Larangan | Tergiat 1 |

C. Penyajian Data

Secara etimologi, kepala Madrasah merupakan padanan dari *school principal* yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship* atau kekepala Madrasahan. Istilah kekepala Madrasahan mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala Madrasah. Penjelasan ini dipandang penting, karena terdapat beberapa istilah untuk menyebut jabatan kepala Madrasah, seperti administrasi Madrasah (*school administrator*), pimpinan Madrasah (*school leader*), manajer Madrasah (*school manajer*), dan sebagainya.

Dewasa ini tuntutan terhadap peran kepala Madrasah tidak lagi sekedar sebagai administrator pendidikan, akan tetapi mengembalikan hakikat kepala Madrasah sebagai guru menuntut peran sebagai pemimpin pembelajaran. Peran kepala Madrasah sebagai pemimpin pembelajaran merupakan suatu konsep yang relatif baru yang muncul di awal tahun 1980-an, yang sangat dipengaruhi oleh hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa Madrasah efektif biasanya memiliki kepala Madrasah yang menekankan pentingnya kepemimpinan pembelajaran. Di paruh pertama tahun 1990-an, perhatian pada kepemimpinan pembelajaran sempat memudar, digantikan oleh pembahasan di seputar manajemen berbasis Madrasah dan kepemimpinan fasilitatif. Namun, akhir-akhir ini, kepemimpinan pembelajaran telah kembali bangkit dengan semakin meningkatnya tuntutan pemenuhan standar akademik dan perlunya Madrasah membuka diri agar *accountable* (bertanggung-gugat).

Sekalipun sebagian besar pakar sepakat bahwa kepemimpinan pembelajaran mutlak diperlukan untuk mewujudkan Madrasah efektif, namun masih jarang yang menjadikannya sebagai prioritas. Misalnya, diantara sekian banyak tugas yang dikerjakan kepala Madrasah, hanya sepersepuluh dari waktu mereka yang dicurahkan untuk kepemimpinan Madrasah. Diantara alasan yang dikutip para pakar atas kurangnya penekanan pada kepemimpinan pembelajaran adalah kurang adanya pelatihan yang mendalam, kurangnya waktu, meningkatnya pekerjaan administrasi, dan persepsi masyarakat tentang peran kepala Madrasah masih sebagai manajer. Dewasa ini, sebagian besar

pemimpin Madrasah mencari keseimbangan dalam peran mereka sebagai manajer-administrator dan pemimpin pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran berbeda dengan kepemimpinan seorang administrator atau manajer Madrasah dalam beberapa hal. Kepala Madrasah yang membanggakan diri sebagai administrator biasanya terlalu menyibukkan diri dengan tugas-tugas manajerial, sementara kepala Madrasah yang menjadi pemimpin Madrasah melibatkan diri dalam menetapkan tujuan yang jelas, mengalokasikan sumber-daya pembelajaran, mengelola kurikulum, memonitor perencanaan pembelajaran, dan mengevaluasi guru. Pendek kata, kepemimpinan pembelajaran mencerminkan tindakan-tindakan yang diambil oleh seorang kepala Madrasah untuk mendorong pertumbuhan/perkembangan belajar siswa. Pemimpin pembelajaran menjadikan kualitas pembelajaran sebagai prioritas tertinggi Madrasah dan berupaya mewujudkan visi ini menjadi kenyataan.

Mengutip dalam sebuah jurnal *The National Association of Elementary School Principals* mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai pemimpin komunitas pembelajar, yang di dalam komunitas pembelajar itu guru-guru bertemu secara teratur untuk membahas pekerjaan mereka, berkolaborasi untuk memecahkan masalah, merefleksikan pekerjaan, dan bertanggung-jawab terhadap apa yang dipelajari siswa. Dalam komunitas pembelajar, pemimpin pembelajaran menjadikan belajar orang dewasa (guru, staf dan pekerja lainnya) sebagai prioritas, menetapkan ekspektasi tinggi terhadap kinerja, menciptakan budaya belajar berkelanjutan bagi orang dewasa, dan mendapatkan dukungan masyarakat untuk keberhasilan Madrasah.¹

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan menggunakan metode pengumpulan data seperti observasi, wawancara dan dokumentasi di MIN 1 Brebes, maka penulis dapat menyajikan data dalam bentuk teks yang bersifat naratif kaitannya dengan Manajemen kepala madrasah sebagai *Problem Solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended*

¹ Astuti, "Manajemen Kelas yang Efektif", *Adaara-Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Vol. 9 No. 2, Agustus 2019 P-ISSN 2407-8107 E-ISSN 2685-4538, hlm. 894

learning. Hal ini dilakukan dalam rangka menjawab rumusan masalah yang telah disusun oleh peneliti.

Manajemen kepala madrasah sebagai *Problem Solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes dapat disajikan sebagai berikut :

1. Manajemen Perencanaan kepala madrasah sebagai *Problem Solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes

Perencanaan sebagai fungsi pertama dan utama sebelum dilaksanakannya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Perencanaan adalah aktivitas atau suatu kegiatan berupa menyusun secara garis-garis besar yang luas tentang sesuatu hal yang akan dikerjakan dan cara-cara yang akan ditempuh untuk mengerjakannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Di MIN 1 Brebes Dari hasil temuan peneliti dilapangan dapat diketahui bahwa kepala Madrasah menyusun kurikulum darurat yang di dalamnya temuat tugas guru sebelum melaksanakan pembelajaran maka guru harus terlebih dahulu mempersiapkan perangkat pembelajaran seperti prota, promes, silabus, RPP dan lain-lainnya untuk digunakan selama pembelajaran daring ini. Penerapan metode *blended learning* ini sebenarnya tidak berbeda jauh dengan metode yang lainnya bedanya hanya metode ini dapat dikombinasikan dengan pembelajaran secara online dan rpp yang digunakan juga disederhanakan agar tidak membebani siswa selama proses pembelajaran daring ini. Dalam pembelajaran daring guru juga membebaskan siswa dalam mencari materi pembelajaran dari berbagai sumber belajar.

Perencanaan pembelajaran adalah hal yang paling mendasar dalam melaksanakan sebuah proses pembelajaran. Sebagaimana penjelasan dari kepala madrasah Bapak Ali Masduki, B.Ed., M.Pd yang mengatakan perangkat pembelajaran merupakan beberapa persiapan yang telah disusun guru selama melaksanakan proses pembelajaran agar

pelaksanaannya serta evaluasi pembelajarannya dapat dilakukan secara sistematis, efektif serta mendapatkan hasil sesuai dengan harapan.²

Berdasarkan hasil konferensi pers 7 Agustus 2020, Nadiem Makarim selaku Mendikbud menyapaikan bahwa sekolah memiliki tiga opsi kurikulum yang dapat digunakan saat kondisi darurat atau khusus selama pandemi ini antara lain:

- a. Tetap menggunakan dan mengacu pada KD dalam Kurikulum 2013 yang tertuang dalam Permendikbud No. 37 Tahun 2018.
- b. Menggunakan dan mengacu pada Kompetensi Dasar yang telah disederhanakan Kepmen No 719/P/2020 dan SK Balitbang 018/H/KR/2020
- c. Menggunakan dan mengacu pada Kompetensi Dasar hasil penyederhanaan kurikulum secara mandiri.

Dari hasil observasi peneliti dilapangan diketahui bahwa guru memilih opsi point ke tiga yang bisa dilihat dari RPP yang sudah disederhanakan guru sesuai dengan kondisi serta kebutuhan siswa saat ini. Selain itu guru juga menyediakan bahan ajar, mendesain sendiri bahan ajar tersebut menggunakan media online agar dapat diakses oleh siswa seperti link video dari youtube, atau rangkuman materi yang dikemas menjadi power point.

Husamah menyebutkan bahwa dalam merancang metode blanded learning ini ada enam tahapan yang perlu dilakukan agar hasil yang didapatkan dapat maksimal:³

- a. Menetapkan materi bahan ajar

Tahap ini berisikan persiapan sumber belajar yang diperlukan agar syarat dalam pelaksanaan pembelajaran daring dapat terpenuhi. Karena bahan ajar yang baik harus dipersiapkan sebaik mungkin agar dapat dipelajari baik itu oleh siswa itu sendiri atau secara daring.

² Hasil wawancara dengan Ali Masduki, selaku Kepala Madrasah di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 08.30 WIB

³ Husamah, *Pembelajaran Bauran (Blanded Learning) Terampil Memadukan Keunggulan Pembelajaran Face to Face, E-learning Offline- Online Dan Mobile Learning*, (Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2014), hlm. 27

- b. Menetapkan rancangan *blended learning* yang digunakan

Dalam ini merancang pembelajaran yang merisikan komponen pembelajaran dengan menggunakan metode *blended learning* maka perlu menyusun RPP yang berbasis metode *blended learning*

- c. Tetapkan format pembelajaran online

Dalam tahap ini yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi media online apa yang ingin dipakai. Maka didalam penelitian ini media yang dipakai yaitu dengan aplikasi *e-learning* madrasah.

- d. Lakukan uji coba terhadap rancangan yang telah dibuat.

Pada tahap ini sangat perlu dilakukan uji coba agar dapat diketahui apakah rancangan pembelajaran yang sudah dibuat dapat berjalan lancar atau tidak.

- e. Menerapkan metode *blended learning* dengan baik

Tahap ini merupakan proses penerapan yang dilaksanakan ketika proses pembelajaran daring sehingga nantinya dapat dievaluasi jika masih terdapat kekurangan dalam penerapannya.

- f. Melakukan evaluasi

Dari teori perencanaan di atas dapat diketahui bahwa guru di MIN 1 Brebes telah menentukan materi dan bahan ajar yang digunakan agar dapat diakses oleh siswa. Kemampuan dan keterampilan guru dalam merancang pembelajaran dengan menggunakan metode *blended learning*

Metode *blended learning* ini mempunyai bentuk pembelajaran yang bervariasi yang dapat digunakan dalam kondisi apapun. Ansori mengungkapkan bahwa secara umumnya pengembangan metode *blended learning* ini ada empat model yaitu:⁴

- a. *Face to face driver model*, model ini adalah model pembelajaran dengan menggunakan teknologi namun hanya sebagai pendukung dalam pembelajaran tatap muka.

⁴ M. Ansori, *Idesain Dan Evaluasi Pembelajaran Blended Learning Berbasis hatsapp Grup (WAG)*, Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam, No. 1 Vol. 1, hlm. 120-134.

- b. *Rotation model*, model ini adalah kombinasi pembelajaran terstruktur antara pembelajaran konvensional dan daring yang telah memiliki jadwal masing-masing.
- c. *Flex model*, model pembelajaran ini adalah model yang memusatkan pembelajaran secara mandiri melalui online learning.
- d. *Online lab school model*, metode pembelajaran ini dapat dilakukan di ruangan laboratorium digital sekolah.

Dari teori yang disajikan, MIN 1 Brebes mengimplementasikan metode *blended learning* disaat pandemi ini dalam penerapannya menggunakan *Rotation model*, model ini adalah kombinasi pembelajaran terstruktur antara pembelajaran konvensional dan daring yang telah memiliki jadwal masing-masing dan metode *Face to face driver model*, model ini adalah model pembelajaran dengan menggunakan teknologi namun hanya sebagai pendukung dalam pembelajaran tatap muka. Hal ini dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan siswa dan kondisi wilayah dimana siswa tersebut berada karena saat ini masih pandemi dan wilayah madrasah juga termasuk wilayah zona covid-19.

Perencanaan pelaksanaan pembelajaran *blended learning* dilakukan dengan membuat rancangan tujuan yang jelas dan tentu fokus pada keberhasilan belajar peserta didik, yang tentunya sesuai dengan standar mutu pendidikan yang ada, selain itu juga untuk mengembangkan potensi yang ada pada peserta didik. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Ali Masduki, B. Ed. M.Pd selaku kepala madrasah MIN 1 Brebes mengenai manajemen perencanaan yang ada bahwa :

“ Ya tentu kami bersama para guru dan waka kurikulum madrasah melakukan manajemen perencanaan, diantaranya dengan menyusun tujuan, penjadwalan, dan menyusun secara garis besar hal apa saja yang perlu dilakukan. Saat pandemi mulai merebak di Indonesia semua jenjang di bidang pendidikan mengalami perubahan yang sangat signifikan, termasuk di sekolah kami ini. Disini, pada saat awal pandemi, kami menerapkan sistem pembelajaran *full daring*, pembelajaran dilakukan melalui media seperti *whatsapp group*, *google classroom*, *zoom meeting*. Hal

tersebut berlangsung kurang lebih sampai 2 tahun lamanya, namun menurut saya pembelajaran dengan sistem *full daring* ini kurang efektif pelaksanaannya, karena bersifat mendadak kemudian sekolah belum siap melaksanakan pembelajaran ini, mulai dari guru, sarana prasarana, peserta didik, dan orang tua sebagai pendamping pengganti guru dirumah merasa belum siap dan bingung dalam pengaplikasiannya. Kami selaku pihak sekolah senantiasa mengupayakan yang terbaik agar peserta didik mampu mengikuti pembelajaran ini dengan baik dan agar tujuan yang kami harapkan tercapai. Karena penyebaran pandemi di wilayah kita berkurang, maka saat ini diterapkan pembelajaran *blanded learning*, yaitu pembelajaran yang mengintegrasikan antara pembelajaran *daring* dan tatap muka.”⁵

Dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* di MIN 1 Brebes, tentu dibutuhkan perencanaan agar pelaksanaan pembelajaran tersebut menjadi efektif dan efisien. Peneliti menanyakan hal tersebut kepada kepala madrasah kaitannya dengan bagaimana perencanaan pembelajaran di masa pandemi seperti saat ini. Kemudian, dijelaskan oleh bapak Ali Masduki, B.Ed., M.Pd selaku kepala madrasah MIN 1 Brebes, bahwa :

“Agar pembelajaran pada masa pandemi saat ini menjadi efektif dan efisien, terutama pada pelaksanaan pembelajaran *blanded learning*, maka kami menyusun jadwal dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* ini, yaitu untuk kelas 1-2 belajar secara tatap muka di minggu pertama, kelas 3-4 di minggu ke dua, kelas 5-6 di minggu ketiga, dan pada minggu keempat dilaksanakan dengan metode pembelajaran *daring* / siswa belajar mandiri di rumah, seperti itu pak.”⁶

Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa hal penting dalam rangka pencapaian tujuan di MIN 1 Brebes, diantaranya yaitu:

- a. Melaksanakan tugas dan peran sesuai dengan fungsi dan jabatannya
 - 1) Tugas dan peran Kepala Madrasah :
 - a) Merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;

⁵ Hasil wawancara dengan Ali Masduki, selaku Kepala Madrasah di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 09.00 WIB

⁶ Hasil wawancara dengan Ali Masduki, selaku Kepala Madrasah di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 09.05 WIB

- b) Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan Sekolah/Madrasah;
- c) Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
- d) Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran Sekolah/Madrasah;
- e) Melibatkan guru, komite Madrasah dalam pengambilan keputusan penting Sekolah/Madrasah. Dalam hal Sekolah/Madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara Sekolah/Madrasah;
- f) Berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
- g) Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
- h) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
- i) Bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
- j) Melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja Sekolah/Madrasah;
- k) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- l) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas Sekolah/Madrasah;
- m) Membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan Sekolah/Madrasah dan program pembelajaran yang kondusif

bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;

- n) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya Sekolah/Madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- o) Menjalani kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan Komite Sekolah/Madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat; memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab; mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala Madrasah sesuai dengan bidangnya;
- p) Menyusun Laporan Hasil Penilaian Kinerja untuk disampaikan kepada Kepala Kantor Kementerian Agama Kab.Brebes (Kasi Pendidikan Madrasah) dengan mempertimbangkan masukan dan saran dari pembimbing, pengawas Madrasah/ madrasah, dan memberikan salinan laporan tersebut kepada guru pemula;
- q) Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- r) Memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas Sekolah/Madrasah;
- s) Menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya Sekolah/Madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
- t) Menjalani kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan Komite Sekolah/Madrasah menanggapi kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;

2) Tugas dan peran guru

- a) Mengajar
 - b) Mendidik
 - c) Melatih keterampilan hidup
 - d) Memberikan bimbingan dan pengarahan
 - e) Memberikan motivasi
 - f) Fasilitator
 - g) Motivator
 - h) Inspirator
 - i) Mentor
 - j) Pemantik imajinasi dan kreativitas siswa
 - k) Pengembang nilai karakter & kerja tim
 - l) Empati Sosial
- 3) Jadwal pelaksanaan pembelajaran *Blanded Learning* di MIN 1 Brebes

Agar kegiatan belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka perlu adanya jadwal. Berikut ini jadwal pelaksanaan pembelajaran *Blanded Learning* yang diterapkan di MIN 1 Brebes :

- a) Kelas 1-2 melaksanakan pembelajaran tatap muka pada minggu pertama, dilaksanakan dengan pembagian waktu pagi dan siang. Jumlah siswa dibagi 2, untuk mengikuti pembelajaran di waktu pagi pukul 7 dan siang pukul 10 Wib. Pada kelas 1-2 rata-rata guru menggunakan strategi presentasi langsung didalam kelas dengan media papan tulis dan buku. Sedangkan saat pembelajaran *daring* menggunakan media *whatsapp group* memberikan materi melalui *video converence* melalui link melalui link *youtube* atau *facebook* (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100063489824695>)
- b) Kelas 3-4 melaksanakan pembelajaran tatap muka pada minggu kedua. Pada kelas 3-4 rata-rata guru menggunakan strategi presentasi langsung didalam kelas dengan media papan

- tulis dan buku dan belajar kooperatif dengan melakukan kerjasama kelompok dalam kelas. Sedangkan saat pembelajaran *daring* menggunakan media *whatsapp group* memberikan materi melalui *video converence* melalui link melalui link *youtube* atau *facebook* (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100063489824695>)
- c) Kelas 5-6 melaksanakan pembelajaran tatap muka pada minggu ketiga. Pada kelas 5-6 rata-rata guru menggunakan strategi presentasi langsung didalam kelas dengan media papan tulis dan buku, dan belajar kooperatif dengan melakukan kerjasama kelompok dalam kelas. Sedangkan saat pembelajaran *daring* menggunakan media *whatsapp group* memberikan materi melalui *video converence* melalui link melalui link *youtube* atau *facebook* (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100063489824695>)
- d) Untuk pembelajaran secara *daring* dilaksanakan pada minggu keempat, yakni peserta didik belajar mandiri dirumah, dengan didampingi orang tua.

Planning atau proses perencanaan dalam fungsi manajemen adalah tentang bagaimana perusahaan menetapkan tujuan lengkap dengan cara dan strategi untuk mencapainya. Dalam fungsi perencanaan, manajer perlu mengkaji dan mengevaluasi berbagai kemungkinan rencana alternatif sebelum memutuskan suatu tindakan.

Perencanaan juga bisa diartikan sebagai suatu bentuk kegiatan yang sudah terkoordinasi demi mencapai suatu tujuan tertentu dan juga dalam jangka waktu tertentu. Sehingga, dalam perencanaan akan terdapat berbagai kegiatan pengujian pada beberapa arah pencapaian, menganalisa seluruh ketidakpastian, menilai kapasitas, menentukan tujuan pencapaian, dan juga menentukan langkah dalam pencapaiannya.

Secara sederhana, perencanaan adalah suatu proses dalam berpikir secara logis dan pengambilan keputusan yang rasional sebelum melakukan

berbagai tindakan yang hendak dilakukan. Hal ini akan membantu setiap pihak dalam memproyeksikan masa depannya dan memutuskan cara terbaik dalam menghadapi situasi yang akan terjadi di masa depan.

Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas Madrasah, maka meningkat pula tuntutan terhadap kinerja kepala Madrasah. Kepala Madrasah diharapkan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dan leader. Sebagai pemimpin pendidikan di Madrasah, kepala Madrasah memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk mengembangkan seluruh sumber daya Madrasah. Efektivitas kepemimpinan kepala Madrasah tergantung kepada kemampuan bekerjasama dengan seluruh warga Madrasah, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan Madrasah untuk menciptakan proses belajar mengajar.

2. Manajemen pengorganisasian kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes

Pengorganisasian adalah usaha bersama oleh kelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada agar dicapai hasil yang efektif dan efisien.⁷

Organizing juga dapat dimaknai suatu upaya membina dan memapankan hubungan antara kegiatan, personalia dan faktor fisik yang harus dilakukan dan dibutuhkan, mengkoordinasikan sumber yang ada, pimpinan mendesain struktur formal bagi tugas dan hubungan kewenangan yang akan menjamin efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan.

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di madrasah tentu tidak hanya dilakukan oleh kepala madrasah sebagai pemimpin lembaga tersebut. Kepala madrasah dibantu oleh waka kurikulum, guru, dan staff dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar agar tercapai tujuan yang

⁷ Hizbul Muflihini, *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*, (Klaten : CV Gema Nusa 2017), hlm. 70-71

telah dirumuskan. Sebagaimana disampaikan oleh Wanti Asih, S.Pd., SD selaku guru di MIN 1 Brebes, yaitu :

“Kepala madrasah dibantu oleh beberapa guru dan waka kurikulum sebagai tim yang merumuskan manajemen perencanaan, baik berkaitan dengan penyusunan tujuan, penjadwalan, penyusunan Rencana Kerja Madrasah (RKM), dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM), dan lain sebagainya, untuk kemudian hasil dari perencanaan tersebut disosialisasikan kepada guru-guru, peserta didik dan wali murid tentunya.”⁸

Disamping itu, iklim, suasana, dan dinamika Madrasah memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi belajar, kerjasama sehingga masing-masing peserta didik memiliki kesempatan yang optimal untuk mengembangkan potensi dirinya. Sistem Penjaminan mutu pendidikan merupakan standar mutu pendidikan yang harus diwujudkan oleh semua warga Madrasah agar proses belajar mengajar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Salah satu indikator efektivitas belajar adalah tercapainya sebuah tujuan pembelajaran. Tujuan pembelajaran tercapai secara maksimal maka dapat dikatakan pembelajaran mencapai efektivitasnya. Di samping itu, keterlibatan siswa secara aktif menunjukkan efisiensi pembelajaran. Proses belajar mengajar dikatakan efektif apabila pembelajaran tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan serta siswa dapat menyerap materi pelajaran dan mempraktekkannya.

Metode dan strategi pembelajaran kini mengalami pergeseran dengan mengarah pada perubahan paradigma pendidikan. Hal itu berpengaruh pada fungsi pendidik sebagai fasilitator, mediator dan motivator dalam proses pembelajaran. Guru selalu dianggap sebagai pusat pembelajaran, tapi sekarang telah berubah menjadi siswa sebagai pembelajaran itu sendiri. Salah satu penyebabnya antara lain adalah faktor pesatnya kemajuan teknologi informasi mengharuskan terjadinya

⁸ Hasil wawancara dengan Wanti Asih, selaku Guru kelas 1 UA di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 10.30 WIB

perubahan paradigma proses pembelajaran yang dilaksanakan seluruh siswa.

Peneliti ingin mengetahui, bagaimana kepala madrasah mengontrol efektivitas pembelajaran di MIN 1 Brebes dalam masa pandemi seperti saat ini. Beliau bapak Ali Masduki, B.Ed., M.Pd menjelaskan sebagai berikut :

“ Ya itu tadi pak, kami menyusun jadwal yang kami sesuaikan dengan keadaan pandemi saat ini, karena keadaan pandemi di wilayah ini sudah berkurang, maka kami melakukan pembelajaran tatap muka tapi tetap menerapkan protokol kesehatan, siswa wajib memakai masker, menjaga jarak, dan mencuci tangan. Selain itu, saya juga melakukan bimbingan secara penuh kepada para guru, memberi jalan keluar / solusi jika ada guru yang mendapati kendala atau hambatan tertentu saat mengajar, baik secara tatap muka ataupun secara online (*daring*).”⁹

Peneliti menanyakan kepada bapak Ali Masduki kaitannya dengan bagaimana komunikasi yang terjalin antara pihak sekolah dengan orang tua, kemudian beliau menuturkan :

“ Tentu kami selalu menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua, melalui wali kelas masing-masing. Guru memberikan informasi dari sekolah melalui *whatsapp group*, orang tua juga berhak menanyakan apapun kepada guru, atau bisa juga datang ke sekolah jika ada yang ingin disampaikan atau ditanyakan.”¹⁰

Dari hasil wawancara dapat dipahami bahwa kepala madrasah senantiasa mengontrol / mengawasi efektivitas pelaksanaan pembelajaran *blended learning* dengan menyusun penjadwalan yang disesuaikan dengan kondisi pandemi di wilayah tersebut saat ini. Senantiasa menerapkan protokol kesehatan yang ketat di MIN 1 Brebes, menjadi bentuk tindakan yang dilakukan demi pencegahan penularan virus corona.

⁹ Hasil wawancara dengan Ali Masduki selaku Kepala Madrasah di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 09.10 WIB

¹⁰ Hasil wawancara dengan Ali Masduki selaku Kepala Madrasah di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 09.20 WIB

3. Manajemen pelaksanaan kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* di MIN 1 Brebes

Dimasa pandemi Covid-19 yang berdampak pada semua jenjang didunia pendidikan, mulai dari tingkat PAUD sampai dengan pendidikan tingkat tinggi dimana pemerintah mengeluarkan kebijakan agar sekolah-sekolah melakukan pembelajaran secara daring mulai bulan Maret 2020. Adanya wabah virus corona ini dapat menghambat kegiatan belajar mengajar yang biasanya berlangsung secara tatap muka. Kendati demikian, masa pandemi ini mampu mengakselerasi pendidikan 4.0. Sistem pembelajaran dilakukan jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi informasi. Meskipun pembelajaran daring merupakan solusi dalam kegiatan pembelajaran selama masa pandemi akan tetapi masih menuai kontroversi dan berbagai kendala diantaranya adanya kemampuan penguasaan teknologi dan ekonomi peserta didik, dalam hal ini tidak semua peserta didik memiliki fasilitas untuk dipergunakan dalam pembelajaran secara daring seperti Handphone, Laptop atau Notebook, kuota internet yang cukup mahal serta jaringan yang kurang mendukung khususnya bagi peserta didik yang berada di daerah terpencil yang kesulitan untuk mengakses internet.

Kendati demikian, kegiatan pembelajaran harus tetap berlanjut. Sekolah mengeluarkan berbagai kebijakan dengan merubah jadwal pelajaran. Penggunaan media online atau media berbasis multimedia merupakan salah satu solusi untuk membuat peserta didik mampu memahami materi pelajaran dengan baik.

Media online yang digunakan seperti youtube, whatsapp group, dan google classroom. Materi diberikan dalam bentuk powerpoint, video singkat, dan bahan bacaan. Namun dalam pelaksanaan pembelajaran daring tersebut, perlu dilakukan evaluasi agar didapatkan langkah perbaikan jelas yang berbasis data.

Pembelajaran tatap muka sangat penting juga untuk diterapkan akan tetapi melihat perkembangan teknologi yang sangat luas guru juga

harus bisa memanfaatkannya agar dapat menarik minat peserta didik mengikuti proses pembelajaran dan mengikuti mata pelajaran tersebut. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan menerapkan *blended learning* sehingga para peserta didik tertarik untuk mengikuti proses pembelajaran.

Saat ini, pemerintah telah mengembangkan sistem pendidikan menjadi *blended learning*, yaitu sistem pembelajaran dengan mengkombinasikan pembelajaran tatap muka dan online. Metode ini sangat efektif untuk menambah efisiensi kelas dan memungkinkan peningkatan diskusi atau meninjau informasi di luar ruang kelas.

Kemudian peneliti ingin mengetahui bagaimana pendapat para guru di MIN 1 Brebes tentang apa itu pembelajaran *blended learning*. Ibu Wanti Asih, S.Pd., SD menuturkan pendapatnya mengenai definisi *blended learning* sebagai berikut :

“ Kalau *blended learning* penerapannya disini sejak awal tahun ajaran 2021 / 2022. Awalnya kami para guru cukup kebingungan dengan adanya sistem pembelajaran *blended learning*. Setahu saya ya *blended learning* ya pencampuran model pembelajaran yang bersifat online (*daring*) dengan PTM (pembelajaran tatap muka).¹¹

Selain ibu Wanti Asih, adapula Bapak Ahmad Rozikin, S.Pd.I selaku guru kelas V UA menuturkan :

“ Menurut saya ya *blended learning* itu adalah sistem pembelajaran yang menyatukan pembelajaran secara online (*daring*) dengan pembelajaran secara langsung disekolah / tatap muka walaupun dalam pengaplikasiannya masih dilakukan secara terbatas. Walaupun dalam penerapan pembelajaran tatap muka secara terbatas ini juga terdapat beberapa kendala yang dialami guru maupun peserta didik.”¹²

Menurut penuturan ibu Wanti Asih, pelaksanaan pembelajaran *Blended learning* sudah dilaksanakan di MIN 1 Brebes sejak awal tahun

¹¹ Hasil wawancara dengan Wanti Asih, selaku Guru kelas 1 UA di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 10.35 WIB

¹² Hasil wawancara dengan Ahmad Roziqin, selaku Guru kelas V UA di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 13.00 WIB

ajaran 2021/2022, yaitu awal bulan Juli 2021, walaupun pada awal penerapannya masih terdapat kendala dan kurang adanya kesesuaian dengan jadwal yang ada, namun dalam penerapannya senantiasa dilakukan evaluasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan sesuai dengan mutu standar pendidikan di Indonesia. Kemudian, atas dasar tersebut peneliti ingin mengetahui, apakah pembelajaran *blended learning* kemudian efektif dilakukan di MIN 1 Brebes, peneliti menanyakan hal tersebut kepada para guru di MIN 1 Brebes, dan ini hasil dari penuturan mereka :

“Ya menurut saya penerapannya lambat laun cukup efektif ya, peserta didik dan terutamanya orang tua sangat antusias dengan adanya pembelajaran tatap muka (PTM) ini, para orang tua merasa lega akhirnya diberlakukan pembelajaran tatap muka walaupun terbatas. Ya dari hal tersebut saya rasa sudah cukup efektif dalam pelaksanaannya dan sesuai dengan jadwal yang ada, walaupun terdapat kendala, namun kami senantiasa mengupayakan yang terbaik, sehingga dapat berjalan dengan efektif dan efisien, seperti itu pak.”¹³

Selain ibu Wanti Asih, adapula Bapak H. Suwitno, S.Ag selaku Waka Kurikulum MIN 1 Brebes menuturkan :

“ Menurut saya, dari awal MIN 1 Brebes sudah memiliki kesiapan dalam melaksanakan *blended learning* pada kegiatan belajar mengajarnya. Dan kesiapan tersebut bukan hanya terdapat dari guru maupun pengelola sekolah akan tetapi para peserta didik, serta fasilitas di kedua belah pihak pun dirasa cukup siap dan memadai untuk dilaksanakannya *blended learning*.”¹⁴

Bapak Ali Roziqin S.PdI selaku guru kelas V UA juga berpendapat bahwa :

“ Pelaksanaan pembelajaran *blended learning* mendapat banyak dukungan dari para guru, pengelola sekolah, peserta didik, dan orang tua. Maka kami merasa cukup mampu dalam melaksanakan

¹³ Hasil wawancara dengan Wanti Asih, selaku Guru kelas 1 UA di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 10.40 WIB

¹⁴ Hasil wawancara dengan H. Suwitno, selaku Waka Kurikulum di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 11.00 WIB

sistem pembelajaran *blended learning* dan sejauh ini penerapannya sudah cukup efektif”¹⁵

Penerapan *blended learning* yang dilaksanakan merupakan program peningkatan mutu belajar dengan cara memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi yang semakin pesat. Tujuan lainnya adalah agar kegiatan belajar peserta didik bisa dilakukan dimana saja dengan waktu yang tak terbatas seperti di sekolah. Peserta didik selalu dapat mengulang kembali pelajaran tersebut meskipun tidak sedang berada didalam kelas. Selain itu *blended learning* ini merupakan cara pengaplikasian dari program Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) yang beberapa tahun lalu telah digaungkan oleh para akademis pendidikan sebagai bentuk pemanfaatan teknologi khususnya dalam bidang pendidikan.

Sehingga dapat dipahami bahwa *blended learning* adalah proses pembelajaran yang mengutamakan terjadinya komunikasi dua arah antara guru dengan peserta didik ataupun peserta didik dengan peserta didik meskipun pembelajaran yang dilakukan berbasis *e-learning*. Komunikasi yang dilakukan dapat berupa pembelajaran secara tatap muka atau dengan virtual classroom melalui aplikasi pendukung. Dari penuturan beliau selaku guru dan waka kurikulum di MIN 1 Brebes, bahwa penerapan *blended learning* sejak awal tahun ajaran 2021/2022 ini sudah efektif dan efisien sesuai standar pendidikan di Indonesia.

Implementasi Metode *Blended learning* membuat guru lebih kreatif mengembangkan materi pelajaran, mengingat pembelajaran dilaksanakan baik secara tatap muka dan belajar di rumah masing- masing maka siswa dituntut untuk bisa mengembangkan materi yang diberikan oleh guru secara mandiri. Pelaksanaan PTM juga membuat siswa juga merasa lebih mudah dalam memahami materi mata pelajaran.

Namun tidak setiap jadwal pembelajaran menggunakan *video conference* karena memberatkan siswa dikuota internet. Meskipun

¹⁵ Hasil wawancara dengan Ahmad Roziqin, selaku Guru kelas V UA di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 13.05 WIB

mungkin frekuensi pelaksanaan *video conference* ini belum bisa setiap minggunya dikarenakan kendala keterbatasan sinyal, dan di beberapa siswa terdapat perangkat seluler dari siswa yang tidak mendukung aplikasi *video conference* tersebut, tapi paling tidak usaha dari para guru MIN 1 Brebes untuk melaksanakan *video conference* dikelasnya masing-masing yang patut dihargai.

Tingkat belajar dan keaktifan siswa rata-rata keseluruhan sangat baik. Sebuah pencapaian yang cukup mengagumkan. Keinginan dan tekad yang kuat untuk tetap melaksanakan proses belajar mengajar, baik dari pihak Madrasah maupun pihak orang tua menjadikan sebuah sinergi yang solid, kerjasama yang patut diapresiasi antara orang tua peserta didik dan pihak Madrasah.

Terlepas dari itu, pihak MIN 1 Brebes masih mengupayakan solusi bagi beberapa siswa yang belum bisa aktif mengikuti pembelajaran online (*daring*). Keaktifan siswa mengikuti Pembelajaran Jarak Jauh ditunjukkan dengan siswa melakukan absensi harian, mengirimkan tugas. Persentase indikator absensi harian dengan menyelesaikan tugas harian tidak berbeda.

Selain itu interaksi antara guru dengan siswa yang maksimal dapat berpengaruh baik terhadap keterbukaan dan kebebasan siswa untuk mengungkapkan pertanyaan dan pendapat mengenai materi pembelajaran. Maka dapat dipahami bahwa hasil dari implementasi pembelajaran *blended learning* menjadi alternatif solusi dalam pembelajaran dimasa pandemi saat ini meskipun hasil pembelajaran *blended learning* belum maksimal.

Dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* dibutuhkan kerjasama dan koordinasi yang solid antara pihak madrasah, guru, orang tua siswa dan siswa sendiri untuk lebih memaksimalkan keberhasilan pelaksanaan pembelajaran *blended learning* tersebut. Dalam kondisi seperti sekarang ini saling mendukung dan saling mengingatkan

adalah pilihan terbaik untuk memperoleh hasil yang diharapkan bisa dicapai peserta didik.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti menanyakan kepada informan yaitu peserta didik dan orang tua kaitannya dengan pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* di MIN 1 Brebes, sebagai berikut :

“ *blanded learning* itu kita kadang belajar di sekolah, juga belajar di rumah. Dan aku lebih senang belajar disekolah karena bisa bertemu dengan teman-teman”¹⁶

“*blanded learning* itu pelajaran yang dilakukan dirumah dan juga disekolah. Kalau dirumah kita belajar mandiri / dengan orang tua, kalau disekolah ya kaya pelajaran biasa sama guru. Aku lebih suka belajar disekolah, karena jadi lebih semangat dan ramai.”¹⁷

“*blanded learning* itu kita 1 minggu belajar disekolah, dan 1 minggu belajar di rumah. Aku lebih senang belajar disekolah, karena kalau belajar dirumah rasanya malas dan cepat bosan”¹⁸

Dari hasil wawancara dengan para peserta didik di MIN 1 Brebes dapat diketahui bahwa pemahaman mereka terkait dengan pembelajaran *blanded learning* adalah pembelajaran yang dilakukan dirumah dan disekolah. Dan mereka juga menuturkan bahwa mereka merasa lebih suka / senang melakukan kegiatan belajar mengajar disekolah dibandingkan dirumah, dengan berbagai alasan.

Peneliti juga menanyakan kaitannya dengan kendala yang dialami saat pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* , mereka menuturkan bahwa :

“ aku tidak merasa kesulitan atau bingung dengan pembelajaran *blanded learning* ini, karena aku merasa senang”¹⁹

¹⁶ Hasil Wawancara dengan Muhammad Salman Alfarisi selaku siswa kelas V di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 08.30 Wib

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Kaisya Rayana selaku siswa kelas V di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 08.30 Wib

¹⁸ Hasil Wawancara dengan M. Khoerul Azka selaku siswa kelas V di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 08.30 Wib

¹⁹ Hasil wawancara dengan Kirana Aurora Habibillah, siswa kelas V UA di MIN 1 Brebes , pada 21 Mei 2022, pukul 08.33 Wib

“awalnya aku sedikit bingung, karena sebelumnya hanya belajar dirumah saja, dan sekarang harus belajar di sekolah dan juga di rumah, dengan menyesuaikan jadwal yang ada, tapi aku lebih suka belajar di sekolah.”²⁰

Dari hasil wawancara diatas, maka dapat dipahami bahwa ada peserta didik yang tidak merasa kesulitan dengan pelaksanaan pembelajaran *blended learning* ini, dan dia merasa senang-senang saja tanpa merasakan beban. Namun, ada pula peserta didik yang merasa bingung dengan pelaksanaan pembelajaran *blended learning* ini, maka dari itu penerapan pembelajaran *blended learning* ini harus lebih jelas lagi baik dari informasi / sosialisasinya kepada orang tua, dari erencanaan jadwalnya dan kesiapan guru dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* ini.

Dibawah ini hasil wawancara peneliti dengan beberapa orang tua dari peserta didik yang bersekolah di MIN 1 Brebes:

“ *blended learning* itu anak saya belajar disekolah tapi juga kadang belajar dirumah. Saya merasa bersyukur sekali, saat ini pemerintah telah memberlakukan pembelajaran disekolah, karena jujur kalau terus-terusan belajar dirumah, saya kesulitan mendampingi anak saya belajar karena saya juga harus bekerja, selain itu juga saya tidak bisa memahami materi pelajaran anak saya yang sekarang sudah kelas 5, terkadang juga saya ketinggalan informasi karena informasi / materi ajar dikirim lewat *whatsapp group*. Jadi saya merasa bersyukur, sekarang sudah bisa belajar disekolahan”²¹

“ *blended learning* setahu saya ya belajar di rumah dan di sekolah pak, dan tentu saya sangat senang sekali, alhamdulillah sekarang sudah diberlakukan pembelajaran disekolah, karena saya suka kewalahan kalau mendampingi anak saya belajar dirumah, belum lagi kalau sinyal / jaringan internet yang jelek, anak saya juga malas kalau belajar dirumah katanya, dan saya juga tidak memahami materi pelajaran yang di bagikan lewat *whatsapp group*”²²

²⁰ Hasil wawancara dengan Muhammad Al Fatih, siswa kelas V UA di MIN 1 Brebes , pada 21 Mei 2022, pukul 08.35 Wib

²¹ Hasil wawancara dengan Yuli Widyawati selaku wali murid di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 14.00 Wib

²² Hasil wawancara dengan Siti Sofiyah selaku wali murid di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 14.00 Wib

Berdasarkan hasil wawancara dengan orang tua selaku wali murid, mereka meahami bahwa *blanded learning* adalah pembelajaran yang dilakukan di sekolah dan juga dirumah. Dan mereka sangat antusias dan merasa bersyukur sekali dengan adanya pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* ini. Dengan berbagai alasan para orang tua mengungkapkan rasa senangnya, karena saat ini merasa tidak terlalu dibebani dengan pembelajaran *full daring*.

Maka dapat dipahami bahwa para peserta didik, guru dan orang tua merasa lebih senang dan nyaman ketika melakukan pembelajaran disekolah. Guru senantiasa melakukan evaluasi dan perbaikan dalam melaksanakan pembelajaran *blanded learning* ini baik dalam pelaksanaannya maupun bahan materi yang diberikan kepada peserta didik agar tercapai tujuan yang telah dirumuskan. Adapun bagi peserta didik, harus lebih disiplin lagi dalam mengikuti pembelajaran baik dirumah maupun disekolah. Bagi orang tua, terus awasi dan dampingi putra putrinya, san senantiasa *update* akan informasi-iformasi yang diberikan dari pihak sekolah.

Peneliti juga menanyakan terkait dengan peranan pihak sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* ini, bagaimana informasi / sosialisasi yang diberikan kepada wali murid. Berikut hasil penuturan mereka :

“ Waktu itu pernah ada undangan rapat wali murid kaitanya dengan sosialisasi pelaksanaan pembelajaran *blanded learning* di MIN 1 Brebes. Kepala madrasah menerangkan terkait dengan sistem pembelajaran, penjadwalan, dan lainnya. Menurut saya itu kegiatan yang bagus ya pak, karena dapat memberikan informasi kepada wali murid secara langsung. Beda kalau memberitahunya lewat *whatsapp group*, pasti banyak wali murid yang tidak tahu / ketinnggalan informasinya yahh.”²³

“yaa, saya setuju dengan pihak sekolah menerapkan pembelajaran *blanded learning* ini pak, dari awal juga sudah ada sosialisasi dan

²³ Hasil wawancara dengan Dewi Ika Riyana selaku wali murid di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 14.10 Wib

pemberitahuan dari pihak sekolah. Hal ini membuat kami para orang tua merasa beban kami ini berkurang pak. Karena ya tahu sendiri ya pak, anak-anak kalau belajar di rumah sama orang tuanya seperti apa.”²⁴

Berdasarkan penuturan para wali murid diatas, maka dapat dipahami bahwa, dari pihak MIN 1 Brebes sudah sejak awal memberikan informasi dan sosialisasi secara langsung melalui rapat wali murid kaitannya dengan pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes ini. Dan informasi yang disampaikan kaitannya dengan sistem pembelajaran *blended learning*, penjadwalan, dan lain sebagainya.

4. Manajemen evaluasi kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes

Evaluasi manajemen merupakan proses sistem objektif yang menganalisa sifat dan ciri pekerjaan didalam perusahaan atau organisasi. Umumnya evaluasi adalah penilaian ataupun kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang sesuatu yang telah dikerjakan, sedangkan manajemen sendiri mempunyai pengertian suatu proses kegiatan yang meliputi perencanaan , pengorganisasian, penggerakan, dan sebagainya.

Evaluasi memegang peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan, kegiatan evaluasi selalu didahului dengan kegiatan pengukuran dan penilaian. Tujuan evaluasi dalam bidang pendidikan adalah untuk meningkatkan kinerja individu maupun lembaga yang bersangkutan. Diperlukan fleksibilitas dalam menentukan dan merancang system penilaian saat lingkungan pembelajaran berubah. Selama masa pembelajaran daring ini, kepala sekolah dan guru melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran ketika proses belajar mengajar dengan menggunakan instrument seperti; forum diskusi, tugas dan ujian.

Dalam pelaksanaan pembelajaran di MIN 1 Brebes, setelah peneliti melakukan observasi pendahuluan dan ditemukan beberapa permasalahan

²⁴ Hasil wawancara dengan Devi Diana selaku wali murid di MIN 1 Brebes, pada 21 Mei 2022, pukul 14.13 Wib

yang dihadapi dengan mengandalkan pemanfaatan jaringan internet atau belajar secara online, antara lain: 1) pelaksanaan evaluasi belum terlihat dengan baik dan pelaksanaan prinsip evaluasi pun tak terlihat; 2) kurangnya kompetensi guru dalam pemanfaatan aplikasi berbasis IT; 3) guru masih kebingungan memberikan dan menyimpulkan capaian siswa selama proses belajar; 4) instrumen evaluasi tak pernah diprioritaskan dan sekolah tidak memiliki platform penilaian; 5) evaluasi hanya menggunakan item pelaksanaan di sekolah dan tidak memiliki arah; dan 7) konektivitas antara guru, siswa, dan orang tua dalam pembelajaran daring yang belum terkoneksi dengan baik. Untuk itu, sektor pendidikan mengalami banyak hal tantangan yang perlu disesuaikan dengan kondisi hari ini. Dalam konteks pembelajaran di kelas, terutama proses evaluasi, penilaian dan pengukuran pun mesti dilakukan transformasi yang mampu mengarahkan pada cita-cita atau tujuan pendidikan nasional.

Adapun kendala yang ditemukan saat pembelajaran tatap muka di MIN 1 Brebes diantaranya : 1) Dari sisi pengajaran yang dijalani, guru-guru harus menjalani proses pengajaran dua kali lipat dari sebelumnya. Hal ini dikarenakan proses pembelajaran murid-murid yang sudah mulai dengan PTM terbatasnya, namun guru harus tetap melakukan pembelajaran online, 2) kendala dana juga mereka alami. Sebab berbagai kebutuhan sarana dan prasarana lebih banyak dipersiapkan untuk pelaksanaan PTM maupun protokol kesehatannya yang diatur Pemkot. 3) Untuk peserta didik kendala yang dihadapi adalah menjaga jarak antarsesama teman. Hal ini disebabkan mereka yang mendapat kesempatan bertemu dan mengobrol bersama, namun saat ini masih dibatasi, 4) Dari sisi orang tua juga terdapat beberapa kendala dari proses pelaksanaan PTM terbatas ini. Karena informasi yang berkaitan dengan penunjang maupun pelaksanaan PTM yang banyak disampaikan di internet, membuat para orang tua terkadang salah dalam menerima informasi.

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti ingin mengetahui sejauh mana evaluasi proses pembelajaran *blended learning* yang dilakukan oleh kepala madrasah di MIN 1 Brebes. Kemudian beliau Bapak Ali Masduki, B.Ed., M.Pd memaparkan bahwa :

“Pihak sekolah selalu berupaya memberikan layanan yang terbaik bagi guru, peserta didik, dan orang tua. Kami melakukan evaluasi pada pelaksanaan pembelajaran *blended learning* secara kondisional, tapi setiap 1 atau 2 bulan sekali pasti kami adakan evaluasi. Hasil evaluasi yang kami lakukan diantaranya : Evaluasi bagi peserta didik yaitu membuat konten pembelajaran yang dirancang semenarik mungkin, sistematis, dan mudah dipahami oleh peserta didik, memberikan ruang interaksi antar guru dan peserta didik pada saat proses pembelajaran, penyampaian materi melalui media teknologi digital. Evaluasi bagi guru yaitu memberi bimbingan kepada guru, yang berkaitan dengan teknologi agar dapat melaksanakan pembelajaran dengan efektif dan efisien. Evaluasi bagi orang tua yaitu guru menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua, ketika ada kendala, orang tua diperbolehkan untuk menanyakannya kepada guru di sekolah.”²⁵

Selain kepala madrasah, peneliti juga mewawancarai Bapak H, Suwitno, S.Ag selaku Waka kurikulum MIN 1 Brebes, beliau menuturkan bahwa :

“Evaluasi pasti kami adakan setidaknya 1 bulan sekali. Membahas apa saja yang kiranya masih kurang, yang kiranya masih terdapat kesalahan, menanyakan kepada dewan guru, kendala apa yang dialami selama pelaksanaan pembelajaran *blended learning* ini, mencari solusi yang tepat agar kedepannya lebih baik lagi. Kami juga melakukan bimbingan kepada para guru, kaitannya dengan penggunaan teknologi agar pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.”²⁶

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa pihak sekolah MIN 1 Brebes senantiasa melakukan evaluasi setidaknya 1 kali dalam 1 bulan. Melalui rapat guru, apa saja yang kiranya masih kurang, yang kiranya masih terdapat kesalahan, menanyakan kepada dewan guru,

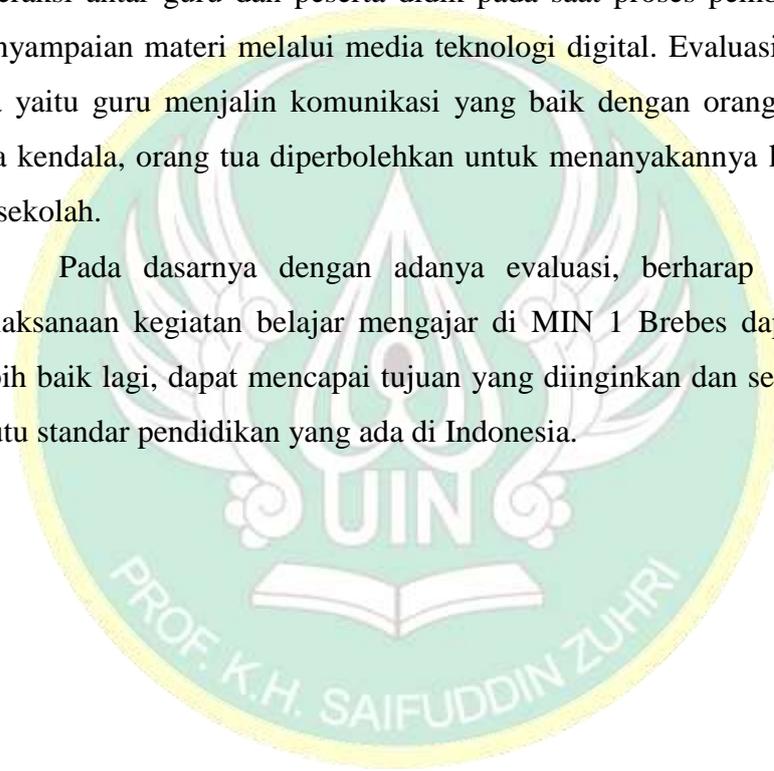
²⁵ Hasil wawancara dengan Ali Masduki, selaku Kepala Madrasah di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 09.15 WIB

²⁶ Hasil wawancara dengan Suwitno, selaku Waka kurikulum di MIN 1 Brebes pada 21 Mei 2022, pukul 13.10 WIB

kendala apa yang dialami selama pelaksanaan pembelajaran *blended learning* ini, mencari solusi yang tepat agar kedepannya lebih baik lagi.

Selain itu, kepala madrasah juga menuturkan bahwa evaluasi yang diberikan kepada guru yaitu : memberi bimbingan kepada guru, yang berkaitan dengan teknologi agar dapat melaksanakan pembelajaran dengan efektif dan efisien. Kemudian evaluasi bagi peserta didik diantaranya : 1) membuat konten pembelajaran yang dirancang semenarik mungkin, sistematis, dan mudah dipahami oleh peserta didik, 2) memberikan ruang interaksi antar guru dan peserta didik pada saat proses pembelajaran, 3) penyampaian materi melalui media teknologi digital. Evaluasi bagi orang tua yaitu guru menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua, ketika ada kendala, orang tua diperbolehkan untuk menanyakannya kepada guru di sekolah.

Pada dasarnya dengan adanya evaluasi, berharap kedepannya pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di MIN 1 Brebes dapat menjadi lebih baik lagi, dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan sesuai dengan mutu standar pendidikan yang ada di Indonesia.



BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan

1. Manajemen Perencanaan kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan *blended learning* di MIN 1 Brebes yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu :
 - a. Dalam merancang metode *blended learning* ini ada enam tahapan yang perlu dilakukan agar hasil yang didapatkan dapat maksimal :
 - 1) Menetapkan materi bahan ajar
 - 2) Menetapkan rancangan *blended learning* yang digunakan
 - 3) Tetapkan format pembelajaran online
 - 4) Lakukan uji coba terhadap rancangan yang telah dibuat.
 - 5) Menerapkan metode *blended learning* dengan baik
 - 6) Melakukan evaluasi
 - b. Metode *blended learning* ini mempunyai bentuk pembelajaran yang bervariasi yang dapat digunakan dalam kondisi apapun. MIN 1 Brebes mengimplementasikan metode *blended learning* disaat pandemi ini dalam penerapannya menggunakan *Rotation model*, model ini adalah kombinasi pembelajaran terstruktur antara pembelajaran konvensional dan daring yang telah memiliki jadwal masing-masing dan metode *Face to face driver model*, model ini adalah model pembelajaran dengan menggunakan teknologi namun hanya sebagai pendukung dalam pembelajaran tatap muka. Hal ini dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan siswa dan kondisi wilayah dimana siswa tersebut berada karna saat ini masih pandemi dan wilayah madrasah juga termasuk wilayah zona covid-19.
 - c. Penyusunan jadwal,
 - 1) Kelas 1-2 melaksanakan pembelajaran tatap muka pada minggu pertama, dilaksanakan dengan pembagian waktu pagi dan siang. Jumlah siswa dibagi 2, untuk mengikuti pembelajaran di waktu pagi pukul 7 dan siang pukul 10 Wib. Pada kelas 1-2 rata-rata guru

menggunakan strategi presentasi langsung didalam kelas dengan media papan tulis dan buku. Sedangkan saat pembelajaran *daring* menggunakan media *whatsapp group* memberikan materi melalui *video converence* melalui link melalui link *youtube* atau *facebook* (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100063489824695>)

- 2) Kelas 3-4 melaksanakan pembelajaran tatap muka pada minggu kedua. Pada kelas 3-4 rata-rata guru menggunakan strategi presentasi langsung didalam kelas dengan media papan tulis dan buku dan belajar kooperatif dengan melakukan kerjasama kelompok dalam kelas. Sedangkan saat pembelajaran *daring* menggunakan media *whatsapp group* memberikan materi melalui *video converence* melalui link melalui link *youtube* atau *facebook* (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100063489824695>)
- 3) Kelas 5-6 melaksanakan pembelajaran tatap muka pada minggu ketiga. Pada kelas 5-6 rata-rata guru menggunakan strategi presentasi langsung didalam kelas dengan media papan tulis dan buku, dan belajar kooperatif dengan melakukan kerjasama kelompok dalam kelas. Sedangkan saat pembelajaran *daring* menggunakan media *whatsapp group* memberikan materi melalui *video converence* melalui link melalui link *youtube* atau *facebook* (<https://www.facebook.com/profile.php?id=100063489824695>)
- 4) Untuk pembelajaran secara *daring* dilaksanakan pada minggu keempat, yakni peserta didik belajar mandiri dirumah, dengan didampingi orang tua.

d. Penyusunan tujuan,

e. Melaksanakan bimbingan pengembangan kompetensi guru yang berkaitan dengan teknologi informasi untuk menunjang proses pembelajaran.

2. Manajemen pengorganisasian kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan *blended learning* di MIN 1 Brebes yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu :
 - a. Pemetaan guru yang mahir TIK dengan yang masih kurang pemahamannya tentang pengaplikasian TIK
 - b. Pemetaan kelas bimbingan pembelajaran, dibagi menjadi kelas Unggulan A, kelas Unggulan B, kelas Unggulan C, dan kelas Reguler.
3. Manajemen pelaksanaan kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan *blended learning* di MIN 1 Brebes yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu :
 - a. Kepala madrasah sebagai *problem solver* senantiasa mengarahkan dan memberikan bantuan / solusi mengenai permasalahan yang terjadi pada saat pelaksanaan pembelajaran *blended learning* pada saat itu juga.
 - b. Memastikan pelaksanaan pembelajaran *blended learning* secara maksimal dan sesuai dengan perencanaan yang telah direncanakan.
4. Manajemen Evaluasi kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan *blended learning* di MIN 1 Brebes yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu :
 - a. Evaluasi bagi guru yaitu : memberi bimbingan kepada guru, yang berkaitan dengan teknologi agar dapat melaksanakan pembelajaran dengan efektif dan efisien.
 - b. Evaluasi bagi peserta didik diantaranya : 1) membuat konten pembelajaran yang dirancang semenarik mungkin, sistematis, dan mudah dipahami oleh peserta didik, 2) memberikan ruang interaksi antar guru dan peserta didik pada saat proses pembelajaran, 3) penyampaian materi melalui media teknologi digital.
 - c. Evaluasi bagi orang tua yaitu guru menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua, ketika ada kendala, orang tua diperbolehkan untuk menanyakannya kepada guru di sekolah.

B. Implikasi

Dengan adanya arahan dan bimbingan kepala madrasah terdapat implikasi dan perubahan yang signifikan terhadap proses pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes secara menyeluruh, baik dari segi guru dalam hal ini pengelola pembelajaran, dari segi peserta didik sebagai pelaksana pembelajaran dan segi orang tua sebagai pendamping peserta didik dalam belajar.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian di atas maka dalam kaitannya dengan Manajemen kepala madrasah sebagai *problem solver* dalam pelaksanaan *blended learning* di MIN 1 Brebes disarankan:

- a. Hendaknya kepala madrasah dalam merencanakan proses pembelajaran *blended learning* melibatkan semua warga sekolah MIN 1 Brebes agar pemahaman pelaksanaan *blended learning* bisa dipahami secara maksimal.
- b. Hendaknya kepala madrasah membentuk Tim pelaksanaan pembelajaran *blended learning* di MIN 1 Brebes dengan melihat kompetensi TIK yang dimiliki oleh guru.
- c. Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian, maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Basar. 2021. Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SMPIT Nurul Fajri – Cikarang Barat – Bekasi). *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 2 (1), x
- Akhyar Lubis, Saiful. 2008. *Pendidikan dan Konseling Islami*. Bandung : Cita Pustaka.
- Alisa Qotrunnada, dkk. 2021. “*Blended Learning : Solusi Model Pembelajaran Dimasa Pandemi Covid-19*”, *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education*, Vol. 1 No. 1
- Ametembun, N.A. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang : IKIP Malang
- Arifa. 2020. *Tantangan Pelaksanaan Kebijakan Belajar Dari Rumah Dalam Masa Darurat Covid-19*.
- Arifin, M. 1994. *Ilmu Perbandingan Pendidikan*. Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aunurrohman. 2012. *Belajar dan pembelajaran*. Bandung : Alfabeta
- Azra, Azyumardi. 2000. *Pendidikan Islam : Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Cet. II. Jakarta: Logos.
- Bafadal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar, Dari.Sentralisasi menuju Desentralisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Barnawi dan M. Arifin, 2013, *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*, Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Basar, A.M. 2021. “Problematika Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SMPIT Nurul Fajri – Cikarang Barat – Bekasi)” *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Vol. 2 (1)
- Bisri, H. 2013. *Landasan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Perum Bajaj Pustaka
- Elliott, M. 2002. *Blended Learning: The Magic Is In The Mix*. In A. Rossett (Ed.), *The ASTD e-learning handbook*, New York : McGraw-Hill
- Fadillah, Ahmad dkk. 2020. “Blended Learning Model During the Covid-19 Pandemic ; Analysis of Student’s Mathematical Disposition”. *JTAM No. 2 Vol. 4*.
- Fattah, Nanang. 2010. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosdakarya

- Graham, C. S. Allen, & D. Ure, 2007. *Benefits And Challenges Of Blended Learning Environments*, Encyclopedia of information science and technology I-V. Hershey, PA: Idea Group Inc
- Hakim, Lukman dan Mukhtar, 2018, *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*, Jambi : Timur Laut Aksara
- Handoko, Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : PT BPFPE.
- Herdiansyah, Haris. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Istiningsih, Siti dan Hasbullah. 2015. *Blended Learning, Trend Strategi Pembelajaran Masa Depan*, *Jurnal Elemen Vol. 1 No. 1*. Mataram : FKIP Universitas Mataram
- Iswantoro, Gatot. 2013. *Kepemimpinan Dengan Hati Nurani*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Jaelani, dkk. 2020. "Penggunaan Media Online Dalam Proses Kegiatan Belajar Mengajar PAI Dimasa Pandemi Covid-19 (Studi Pustaka Dan Observasi Online)". *Jurnal IKA, Vol. 8 No. 1, Juni*.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. [online]. Tersedia di kbbi.web.id
- Kartono. 1985. *Bimbingan dan Dasar-Dasar Pelaksanaannya*. Jakarta : CV Rajawali
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. 2014. *Manajemen Kelas (Guru Profesional yang Inovatif, Kreatif, Menyenangkan dan Berprestasi)*. Bandung : Alfabeta
- Kasiram, Moh. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif-Kuantitatif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan "Surat Edaran Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Belajar dari Rumah Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (Covid-19)"
- KPAI Terima 213 Pengaduan Pembelajaran Jarak Jauh, Mayoritas Keluhkan Beratnya Tugas dari Guru. Website: <https://nasional.kompas.com/read/2020/04/13/15584711/kpai-terima213-pengaduan-pembelajaran-jarak-jauh-mayoritas-keluhkan?page=all>
- Lalima, Kiran Lata Dangwal. 2017 *.Blended Learning: An Inovative Approach, Universal Journal Of Educational Reserch*.
- Lubis, Saiful Akhyar. 2008. *Pendidikan dan Konseling Islami*. Bandung : Cita Pustaka

- Lukman dan Akhmad Zaenul Ibad. 2020. “Pemilihan Metode dan Media Pembelajaran dalam *Blanded Learning*” *Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 1 No. 1
- Malayu S.P, Hasibuan. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mannulang, M & Marihot, Amh Mannulang. . 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Maulidya ,Anita. 2018.*Berpikir dan Problem Solving*, Ihya Al-Arabiyah, Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Arab, (Sekolah Tinggi Agama Islam Raudhatul Akmal (STAIRA)
- Meidawati, dkk, 2020. “ Persepsi Siswa dalam Studi Pengaruh *Daring Learning* Terhadap Minat Belajar IPA”, *SCAFFOLDING Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, Vol. 1 No. 2.
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muflihini ,Hizbul. 2017. *Administrasi Manajemen Pendidikan (Teori dan Aplikasi Dilengkapi Strategi Pembelajaran Aktif)*.Klaten : CV Gema Nusa
- Mulyasa E. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2005 . *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*,Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Munir, Abdullah. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media
- Mustakim. 2020. “Efektivitas Pembelajaran *Daring* Menggunakan Media Online Selama Pandemi Covid-19 pada Mata Pelajaran Matematika”, *Al-Asma Journal of Islamic Education* Volume 2 No. 1.
- Mustaqim dan Abdul Wahib, 1991, *Psikologi Pendidikan*.Jakarta : PT Rineka Cipta
- Niken Srihartati. 2021. *Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter Melalui Pembelajaran Dalam Jaringan dan Luar Jaringan di Masa Pandemi Covid-19-New Normal*,
- Nurhadi, Nunung. 2020. *Blanded Learning dan Aplikasinya di Era New Normal Pandemi Covid-19*”, *Jurnal Agriekstensia* Vol. 19 No. 2. Malang
- Purwanto,Ngalm.2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya

- Putria, Hilna dkk. 2020. “Analisis Proses Pembelajaran Dalam Jaringan (*Daring*) Masa Pandemi Covid-19 pada Guru SD”, *Jurnal Basicedu* Vol. 4 No. 4.
- Qotrunnada, Alisa dkk. 2021 “*Blanded Learning : Solusi Model Pembelajaran Dimasa Pandemi Covid-19*”, *Indonesian Journal of Islamic Elementary Education*, Vol. 1 No. 1.
- R. Terry, George & Rue, Leslie W. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. (Alih Bahasa .A. Ticoalu) Jakarta: Bumi Aksara.
- Rosyadhi, Pardjono. 2015. “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Smp 1 Cilawu Garut”, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 3, No 1*.
- Saeful Rahmat, Pupu. 2009. *Penelitian Kualitatif*, *Equilibrium*, Vol. 5, No. 9, Januari-Juni.
- Sagala, Saiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Sanusi, Akhmad, dkk. 2013. *Produktivitas Pendidikan Normal*. Bandung : IKIP Bandung
- Solihin, Ismail. 2010. *Pengantar Manajemen*. . Jakarta: Erlangga.
- Srihartati, Niken. 2021. *Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter Melalui Pembelajaran Dalam Jaringan dan Luar Jaringan di Masa Pandemi Covid-19-New Normal*. Lampung.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Cetakan Keenam. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar, 2010, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Refika Aditama
- Suharso & Retnoningsih, Ana. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang :Widya Karya
- Sulistyorini. , 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*, Surabaya : Elkap
- Sumidjo, Wahyo. 2003. *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Perseda.
- Suprpto. 2013. *Metodologi Penelitian Ilmu Pendidikan dan Ilmu-ilmu Pengetahuan Sosial*. Yogyakarta: CAPS.

- Terry , George R. dan Laslie W. Rue. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Islam. 2011. *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003.
- Ushansyah. 2016. “Kepemimpinan Lembaga Pendidikan Islam” , *Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan Volume 14 No.26*
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman. 2021. “Komunikasi Pendidikan Berbasis Blanded Learning Dalam Membentuk Kemandirian Belajar”. *Jurnalisa, No. 04 Volume 1*.
- Wahjosumidjo, 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT Raja Grafindo
- Walgito, Bimo. 1980. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta : Andi
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press
- Winkel Purwadarminto ,W.J.S. 1987. *Psikologi Pengajaran*, Jakarta : PT Grafindo
- Wiyani, Novan Ardy, 2014, *Manajemen Kelas (Teori, dan Aplikasi untuk Menciptakan Kelas yang Kondusif)*, Yogyakarta : Ar-Russ Media
- Zulfa, Umi. 2011. *Metode Penelitian Sosial edisi Revisi*. Yogyakarta: Cahaya Ilmu.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Observasi

PEDOMAN OBSERVASI

Dalam pengamatan (observasi) yang dilakukan adalah mengamati Manajemen Kepala Madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan blended learning di MIN 1 Brebes meliputi:

A. Tujuan :

Untuk memperoleh informasi dan data baik mengenai kondisi fisik maupun non fisik pelaksanaan blended learning di MIN 1 Brebes.

B. Aspek yang diamati :

1. Alamat/lokasi sekolah
2. Lingkungan fisik sekolah pada umumnya
3. Unit kantor/ruang kerja
4. Ruang Kelas
5. Laboratorium dan sarana belajar lainnya
6. Suasana/iklim kehidupan sehari-hari baik secara akademik maupun social
7. Proses kegiatan belajar mengajar di kelas
8. Siapa saja yang berperan dalam pelaksanaan Blended learning

Lampiran 2. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

A. Tujuan :

Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan program pendidikan inklusif di MIN 1 BREBES.

B. Pertanyaan panduan :

1. kepala madrasah

- a) Bagaimana anda memanej madrasah, untuk mengatasi masa pandemi seperti sekarang ini ?
- b) Bagaimana anda merencanakan pembelajaran di masa pandemi seperti saat ini ?
- c) Bagaimana anda mengontrol efektivitas pembelajaran pada saat pandemi ini?
- d) Bagaimana cara anda mengevaluasi proses pembelajaran pada saat pandemi ini ?
- e) Ketika ada kendala dalam pembelajaran Blended learning apa yang anda lakukan ?

2. Guru sebagai pelaksana pembelajaran Blended learning

- a) Bagaimana menurut anda tentang pembelajara blended learning ?
- b) Apakah pembelajaran belended learning ini efektif dilakukan di pada siswa MIN 1 brebes
- c) Masalah apa yang trjadi ketika pembelajara blended learning yang dilaksakan di min 1 Brebes
- d) Apakah permasalahan yang anda alami di konsultasikan kepada kepala madrasah ?
- e) Bagaimana tanggapan kepala madrasah ketika terjadi masalah pada proses pembelajaran blended learning di MIN 1 Brebes ?

- f) Menurut anda apakah siswa merasa nyaman dengan proses pembelajaran blended learning ini ?
- g) Ketika ada siswa mengalami kesulitan belajar apa yang anda lakukan, atau treatment apa yang anda lakukan agar masalah belajar siswa terminimalisir ?
- h) Bagaimana anda memastikan proses pembelajaran blended learning ini berjalan secara maksimal ?
- i) Apakah ada komunikasi dengan orang tua tentang pembelajaran blended learning ini ?
- j) Menurut anda bagaimana tanggapan orang tua mengenai pembelajaran blended learning ?

3. Siswa

- a) Apa yang adek ketahui tentang pembelajaran blended learning ?
- b) Apakah adek senang dengan pembelajaran blended learning seperti saat ini ?
- c) Ketika adek mengalami kesulitan belajar, bagaimana adek menanyakan kepada guru ?
- d) Ketika adek di rumah apakah adek belajar ketika ada tugas dari guru ?
- e) Ketika di rumah siapa yang menemani adek belajar ?

4. Orang tua

- a) Apa yang anda ketahui tentang pembelajaran blended learning ?
- b) Apakah ada sosialisai pembelajaran blended learning dari MIN 1 Brebes ?
- c) apakah anda mendampingi anak ketika proses pembelajaran blended learning di rumah ?
- d) ketika ada masalah dalam pemahaman belajar anak saudara bagaimana

Lampiran 3. Catatan Lapangan

CATATAN LAPANGAN

Pada saat peneliti datang ke MIN 1 Brebes yang beralamat di Jl. Jendral ahmad yani no 09 Slatri . Tujuan peneliti adalah mengadakan observasi awal untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan Blanded learning yang ada di MIN 1 Brebes Peneliti menuju ke ruang guru dan bertemu dengan salah seorang guru yang dengan ramah menerima peneliti, peneliti pun mengutarakan maksud dan tujuan peneliti datang ke MIN 1 Brebes, setelah itu peneliti diminta langsung bertemu dengan kepala sekolah di ruangan beliau dan sekali lagi peneliti menyampaikan maksud dan tujuan peneliti, kepala sekolah pun memberikan ijin untuk mengadakan penelitian. Setelah mendapatkan penjelasan yang cukup dari guru dan kepala sekolah serta diberikan kesempatan melihat-lihat situasi dan keadaan sekolah kemudian peneliti pamit dan akan datang lagi untuk mengadakan penelitian Tesis setelah mendapatkan surat izin penelitian dari pihak kampus.

Lampiran 4. Analisis Data Hasil Wawancara

ANALISIS DATA HASIL WAWANCARA

1. Manajemen Kepala Madrasah sebagai problem solver dalam pelaksanaan *blended learning*

| No. | Sumber | Hasil Wawancara | Kesimpulan |
|-----|--------------------|--|--|
| 1. | AL(kepala sekolah) | Agar pembelajaran pada masa pandemi saat ini menjadi efektif dan efisien, terutama pada pelaksanaan pembelajaran <i>blended learning</i> , maka kami menyusun jadwal dalam pelaksanaan pembelajaran <i>blended learning</i> ini, yaitu untuk kelas 1-2 belajar secara tatap muka di minggu pertama, kelas 3-4 di minggu ke dua, kelas 5-6 di minggu ketiga, dan pada minggu keempat dilaksanakan dengan metode pembelajaran <i>daring</i> /siswa belajar mandiri di rumah, seperti itu pak | peran kepala madrasah sebagai <i>problem solver</i> dalam pelaksanaan pembelajaran <i>blended learning</i> berperan sebagai perencana, pendamping guru dan siswa, serta sebagai evaluator dalam proses pembelajaran <i>blended learning</i> di MIN 1 Brebes. Implementasi pembelajaran <i>blended learning</i> terbukti lebih efektif dilakukan untuk mengatasi kendala yang terjadi pada proses pembelajaran sebelumnya (<i>full daring</i>) dengan melibatkan semua warga sekolah dan wali murid demi tercapainya tujuan pembelajaran yang diharapkan secara maksimal. |
| 2. | AR (guru kelas IV) | Keterlibatan semua warga sekolah semua baik. Kepala sekolah telah bekerja sama dengan baik bersama para guru dan orang tua siswa dalam melaksanakan <i>Blanded Learning</i> | |
| 3. | MA (SISWA) | Awalnya aku sedikit bingung, karena sebelumnya hanya belajar di rumah saja dan sekarang harus belajar di sekolah da di rumah dengan menyesuaikan jadwal yang ada, tapi aku lebih suka belajar di sekolah | |

| | | |
|----|---------------|--|
| 4. | YW (Orangtua) | Keterlibatan semua warga sekolah semua baik. Kepala sekolah telah bekerja sama dengan baik bersama para guru dan orang tua siswa dalam melaksanakan Blended learning ini. Guru dapat melayani anak-anak dengan baik. |
|----|---------------|--|



Lampiran 5 : Dokumen Pendukung

DOKUMENTASI



Peneliti observasi di MIN 1 Brebes pada hari Kamis Tanggal 19 Mei 2022



Peneliti wawancara dengan Bapak H. Ali Masduki, B.Ed., M.Pd selaku Kepala MIN 1 Brebes pada hari Senin Tanggal 24 Mei 2022



**Peneliti wawancara dengan Bapak H. Suwito selaku Waka Kurikulum
MIN 1 Brebes pada hari Senin Tanggal 24 Mei 2022**



**Peneliti wawancara dengan Bapak Ahmad Roziqin, S.Pd,I Guru kelas V
Unggulan A MIN 1 Brebes pada hari Kamis Tanggal 26 Mei 2022**



**Peneliti wawancara dengan Ibu Wanti Asih, S.Pd. SD Guru kelas I
Unggulan A MIN 1 Brebes pada hari Senin Tanggal 24 Mei 2022**



**Peneliti Observasi langsung ke kelas V Unggulan MIN 1 Brebes pada hari
Senin Tanggal 24 Mei 2022 Kondisi Pembelajaran Luring**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 92 TAHUN 2022
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS

DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSTAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI
SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 41 tahun 2021 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Arba' Karomaini NIM 201765024** Program Studi **Manajemen Pendidikan Islam**.
- Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
- Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan paling lama 2 (dua) semester.
- Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
- Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.



Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 2 Februari 2022
Direktur,

Sunhaji

TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUAK

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : ARBA' KAROMAINI
NIM : 201765024
Tempat, Tanggal Lahir : Pati, 22 April 1977
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Pekerjaan : Guru
Alamat : RT. 04 / RW. 09
Desa Banjaratma Kecamatan Bulakamba
Kabupaten Brebes Jawa Tengah

Orang Tua

Ayah : H. Ali Mansyur
Ibu : Hj. Askanah

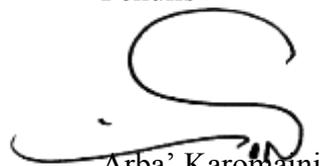
Riwayat Pendidikan

SDN 01 Kayen Pati : Lulus Berijazah Tahun 1989
MTs M3R Rembang : Lulus Berijazah Tahun 1992
MTs M3R Rembang : Lulus Berijazah Tahun 1995
S.1 IAIN WS Semarang : Lulus Berijazah Tahun 2001

Riwayat Pekerjaan

Guru SMPN 01 Sukolilo : TMT 2005
Guru MIN 1 Brebes : TMT 2013
Guru MIN 3 Brebes : TMT 2019

Brebes, Juni 2022
Penulis



Arba' Karomaimi
NIM. 201765024