

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek Penelitian

1. Historis Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin Wilalung Gajah Demak.

MA Tarbiyatul Muhtaddin wilalung telah berdiri 5 tahun yang lalu tepatnya pada tahun 2008. Berdirinya madrasah tersebut atas prakarsa dari para alim ulama' dan para dermawan di desa Wilalung, sehingga pada tahun tersebut berdirilah madrasah yang diberi nama MA Tarbiyatul Muhtadiin Wilalung. Tahun pertama sejak berdiri sampai 2012 yayasan tersebut diketuai oleh sosok dermawan desa Wilalung. Beliau adalah bapak Munawar, yang oleh para penduduk sekitar dan para pengurus yayasan dan para dewan guru dikenal dengan sebutan "mbah nawar". Madrasah tersebut dikepalai oleh bapak Drs. Abdul Rozaq, M.Pd. Pada tahun 2008 sampe sekarang. Hal ini bisa diartikan bahwa madrasah MA tarbiyatul muhtadiin Wilalung telah memiliki sarana prasarana yang memadai, tenaga pengajar dengan kualifikasi S1 / S2 lebih dari 50 % tenaga pendidiknya sudah tersertifikasi. Dengan demikian tidak diragukan lagi keberadaan MA Tarbiyatul Muhtadiin Wilalung dalam ikut serta merta mencerdaskan generasi penerus bangsa yang intelek dan berjiwa islami.

2. Visi

Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin Wilalung mempunyai Visi sebagai berikut:

Ma Tarbiyatul Muhtadiin Wilalung sebagai sebuah lembaga pendidikan islam selalu menjaga komitmen untuk mempersiapkan generasi yang berbudi pekerti dan menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi

3. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan, dan Peserta Didik

a. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pendidik dan tenaga pendidikan merupakan salah satu alat bantu untuk tercapainya

suatu pendidikan yang berkualitas. Tanpa adanya pendidik tidak mungkin proses pembelajaran akan tercipta. Dan begitu juga tenaga kependidikan memberikan pelayanan untuk memenuhi hal-hal yang diperlukan dalam lembaga pendidikan. jumlah pendidik beserta tenaga pendidikan yang berada di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadain Wilalung Gajah Demak berjumlah 26. Berikut merupakan tabel rincian pendidik dan tenaga kependidikan:¹

TABEL 4.1
Daftar Guru

NO.	Nama Lengkap Personal	L/P
1	Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd	L
2	H. Noor Wahid, S.Ag	L
3	Asyiron, S.Pd I	L
4	Nurul Raudhotul Lailish Shofa, S.Pd	P
5	Dhurotul Quroatil Ainiyah, S.Pd	P
6	Asrori, S.Pd.I	L
7	Sarmadi s.Pd	L
8	Muzasaroh, S.Pd.I	P
9	Miftah,S.Ag.,S.Pd	L
10	Abdul Karis, S.Pd.I	L
11	Junadatul Munawaroh, S.Pd.I	P
	Zulfatun Naeli, S.Pd	P
13	Abdullah Muchib, S.Pd.I	L
14	Candra Dwi Agusta, S.Pd	L
15	Fajar Sri Setyo Rini, S.Pd.I	P
16	Drs. Suyanto	L
17	Romadhon, S.Pd.I	L

¹Data Dokumentasi, *Data Pendidik dan Kependidikan*, Dikutip Pada Tanggal 22 November 2021.

18	Nurudin, SH	L
19	Suharno, A.Ma.Pd	L
20	Nurul Khotimatul Najmil Ulya	P
21	Naila Sofwatil Awwaliyyah, S.Ud	P
22	Siti Ernawati, S.Pd	P
23	Agustina Novitasari, S.Pd	P
24	Danny Iswara, S.Pd	P
25	Yazid, S.Pd.I	L
26	Vina Inayatul Maula, S. Ag	P

TABEL 4.2
Jumlah Tenaga Kependidikan

NO	Keterangan	Jumlah
Pendidik		
1	Guru PNS diperbantukan Tetap	1
2	Guru Tetap Yayasan	14
3	Guru Honorer	-
4	Guru Tidak Tetap	8
Tenaga Kependidikan		
1	TU	2
2	Penjaga	1

b. Keadaan Peserta Didik

Peserta didik merupakan tonggak utama dalam sebuah lembaga pendidikan. Sebab berkualitas tidaknya suatu lembaga pendidikan itu dilihat dari prestasi akademik peserta didik serta meningkatnya jumlah peserta didik. Oleh karena itu, jumlah peserta didik yang berada di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin Wilalung Gajah Demak dalam tiga tahun terakhir sebagai berikut:²

²Data Dokumentasi, *data peserta didik Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin*, Dikutip Pada Tanggal 22 November 2021

Tahun Ajara n	KelasX		KelasXI		KelasXII		Jumlah Total	
	Jml Sis wa	Jml Rom bel	Jml Sis wa	Jml Rom bel	Jml Sis wa	Jml Rom bel	Jml Sis wa	Jml Rom bel
2018/2 019	65	2	83	3	68	2	216	7
2019/2 020	50	2	60	2	75	3	185	7
2020/2 021	77	3	52	2	53	2	182	7
2021/2 022	94	9	68	3	44	2	206	8

4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang telah tersedia dalam madrasah dapat menjadi penunjang keberhasilan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kelengkapan sarana prasana juga dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Maka dengan adanya fasilitas sapras (sarana dan prasarana) yang memadai dapat dipandang oleh seseorang bahwa madrasah tersebut berkualitas baik. Berikut merupakan sarana dan prasarana penunjang penyelenggaraan pendidikan di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin Wilalung Gajah Demak:³

No	Jenis Prasarana	Jumlah Ruang	Juml ah ruan g kond isi baik	Juml ah ruan g kond isi rusak	Kategori Kerusakan		
					Rusa k Ring an	Rusa k Seda ng	Rus ak Bera t
1	RuangKel as	8	4	-	3	-	1

³ Data Dokumentasi, *data sarpras Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin*, Dikutip Pada Tanggal 22 November 2021.

2	Perpustakaan	1	1	-	-	-	-
3	R. Lab. IPA	1	-	-	1	-	-
4	R. Lab. Biologi	-	-	-	-	-	-
5	R. Lab. Fisika	-	-	-	-	-	-
6	R. Lab. Kimia	-	-	-	-	-	-
7	R. Lab. Komputer	1	1	-	-	-	-
8	R. Lab. Bahasa	1	1	-	-	-	-
9	Ruang Pimpinan	1	1	-	-	-	-
10	R. Guru	1	1	-	-	-	-
11	R. Tata Usaha	1	1	-	-	-	-
12	R. Konseling	1	1	-	-	-	-
13	Tempat Beribadah	1	1	-	-	-	-
14	R. UKS	1	-	-	1	-	-
15	Jamban	4	3	1	1	-	-
16	Gudang	1	-	-	1	-	-
17	R. Sirkulasi	-	-	-	-	-	-
18	Tempat Olahraga	1	1	-	-	-	-
19	R. Organisasi Kesiswaan	1	1	-	-	-	-
20	R. Lainnya	-	-	-	-	-	-

B. Deskripsi Data Penelitian Upaya Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kerja Guru Pendidikan Agama Islam Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadain Wilalung Gajah Demak Tahun Pelajaran 2020/2021.

Kepala madrasah mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk mengatur kendali dari sebuah lembaga pendidikan yang telah dikelolanya. Perkembangan pendidikan yang sangat begitu pesat mengakibatkan kepala madrasah mempunyai berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas lembaga pendidikannya. Proses manajemen tersebut dilakukan untuk meningkatkan kualitas komponen-komponen madrasah, salah satunya yaitu peningkatan mutu kerja guru Pendidikan Agama Islam.

Penelitian yang dilaksanakan peneliti dengan proses wawancara dan observasi kepada Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd selaku Kepala Madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadain memperoleh beberapa hasil. Peneliti mendapatkan informasi tentang upaya peningkatan kerja guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadain. Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd selaku kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadain mempunyai berbagai upaya untuk meningkatkan kerja guru PAI pada masa pandemic covid-19 yaitu dengan cara:

“Ada beberapa upaya yang saya lakukan untuk meningkatkan kerja guru di madrasah dalam situasi Pandemi Covid-19 ini, yang pertama adalah memberikan teladan yang baik seperti halnya dalam kedisiplinan dan kesungguhan dalam melaksanakan kewajiban sebagai pendidik. Kedua adalah penempatan guru yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Ketiga adalah memberikan motivasi terhadap guru. Keempat adalah meningkatkan kemampuan guru dengan mengadakan workshop, seminar dan sejenisnya. Dan yang terakhir tentunya dengan melengkapi sarana prasarana. Secara garis besar

kelima upaya manajemen itulah yang saya pakai dalam meningkatkan mutu kerja guru”⁴.

Tetapi dalam proses manajemen mempunyai beberapa tahapan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pdselaku kepala madrasah mempunyai beberapa tahapan dalam proses manajemen untuk dapat meningkatkan kerja guru PAI yang berada di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin yaitu sebagai berikut:

a. *Planning*

Manajemen yang baik adalah suatu hal yang paling penting bagi keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perencanaan dilakukan untuk merealisasikan tujuan-tujuan yang diinginkan sehingga dapat tercapai secara maksimal. Dalam proses peningkatan kerja guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin, apa lagi Mewabahnya covid-19, memaksa berbagai aspek kehidupan untuk mencegah dan menghindarinya. Banyak hal yang terpaksa harus ditunda akibat dari adanya pandemi virus covid-19, salah satunya pengaruh bagi dunia pendidikan yang mengharuskan lembaga untuk melaksanakan pembelajaran jarak jauh atau daring guna menghindari penyebaran wabah covid-19.

Dalam dunia pendidikan, perencanaan merupakan hal awal yang sangat penting bagi kelangsungan pembelajaran selama jangka waktu tertentu. Perencanaan pembelajaran erat kaitannya dengan guru selaku pembuat dan pelaksana rencana pembelajaran. Namun, ditengah wabah pandemi covid-19, pemerintah turut serta dalam kebijakan rencana pembelajaran di masa pandemi. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd selaku kepala Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin sebagai berikut:

⁴ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

“Ya kaitannya dengan perencanaan pembelajaran saya rasa sangat penting dalam proses pembelajaran kedepannya, karena segala sesuatu yang akan dilakukan dalam pembelajaran pastinya dituangkan dalam rencana pembelajaran. Selain itu adanya rencana pembelajaran dibuat sebagai tolak ukur keberhasilan pembelajaran selama satu semester kedepan. Hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran secara umum dituangkan dalam rencana pembelajaran. Menanggapi pandemi seperti ini tentunya menjadi permasalahan dalam hal rencana pembelajaran. Terlebih rencana pembelajaran yang dibuat dari sebelum adanya pandemi. Tentu saja itu menjadi tantangan tersendiri bagi guru dalam hal rencana pembelajaran yang telah dibuat untuk satu semester dan pedoman perencanaan pembelajaran masih menggunakan rencana pembelajaran normal atau rencana pembelajaran 45 menit berdasarkan yang diberikan dari pengawas sekolah, dan kemudian disampaikan kepada saya dalam meneruskan informasinya dan menyerahkan seluruhnya kepada lembaga yang bersangkutan. Nah, dengan adanya penyerahan pengelolaan tersebut kita bersama-sama dengan guru menyepakati tetap menggunakan pedoman dari RPP yang lama dengan syarat adanya lampiran jam pembelajaran yang berlaku di masa pandemi. Jadi intinya gini, terkait pedoman masih menggunakan pedoman yang pembelajaran normal, tetapi juga ada penyesuaian terkait pembelajaran pandemi seperti yang saya jelaskan tadi.”⁵

⁵ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

Dari pernyataan Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd di atas dapat diketahui peran *Planning* dalam manajemen guru PAI diantaranya;

- 1) Sosialisasi dan penyempurnaan kurikulum oleh Madrasah,

Dalam dunia pendidikan tidak lepas dari kurikulum sama halnya di madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Mubtadiin dan perlu adanya Sosialisasi dan penyempurnaan.

Dengan demikian adanya beberapa perubahan yang dilakukan tersebut juga dalam pengelolaannya di tanggung jawab oleh kepala Madrasah seperti yang disampaikan oleh Bu Junadatul sebagai berikut :

“Sebenarnya kalau pandemi ini segala keputusan di seragamkan berdasarkan informasi dari pengawas, dari pengawas dan kepala sekolah tedapat pertukaran informasi, kepala sekolah juga secara aktif mengupdate informasi dari pengawas Madrasah dan kepala Madrasah juga diberi kebebasan dalam mengelola dan membuat keputusan terkait rencana pembelajaran, dengan demikian kepala sekolah juga sangat bertanggungjawab dengan mengadakan sosialisasi secara tersirat kepada seluruh guru terkait apa-apa saja yang dijadikan pedoman dan apa-apa saja yang harus dirubah dalam rangka penyesuaian di masa pandemi.”⁶

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui jika kepala madrasah juga diberi kebebasan dalam mengelola dan membuat keputusan dengan demikian kepala sekolah juga sangat bertanggungjawab.

- 2) mengembangkan silabus melalui proses penjabaran standar kompetensi/ kompetensi dasar,

⁶ Bu junadatul, Wawancara Oleh Peneliti, 24 November, 2021.

Setelah peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, peneliti melanjutkan proses pengambilan data dengan mewancarai guru PAI yang meliputi guru mata pelajaran Aqidah Akhlak, Al-qur'an Hadits, Sejarah Kebudayaan Islam, dan Fiqih. Maka, peneliti mendapatkan informasi dari beberapa guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin, sehingga dapat diketahui kegiatan perencanaan dalam meningkatkan kerja guru yang dibuat oleh kepala madrasah menurut guru-guru PAI tersebut. Penjelasan mengenai kegiatan perencanaan peningkatan kerja menurut guru mata pelajaran Aqidah Akhlak yaitu Bu junadatul dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti penjelasannya ialah:

“Perencanaan Bapak kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu kerja guru Aqidah Akhlak itu dengan guru dituntut untuk dapat menjabarkan silabus ke dalam RPP agar lebih rinci dan dapat digunakan sebagai pedoman mengajar selain itu secara rutin mengirim MGMP PAI sekabupaten Demak, mengikuti workshop yang diadakan KKM atau Kemenag, dan mendatangkan pengawas madrasah dari kemenag untuk bimbingan administrasi dan profesionalisme guru. Serta kegiatan perencanaan itu dilakukan di awal tahun atau ketika dirasa perlu misalnya menghadapi akreditasi”.⁷

- 3) pembuatan RPP bagi guru mata pelajaran dengan mengacu pada silabus Madrasah.

Berdasarkan observasi penulis ditemukan bahwa Mengenai waktu perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah mengenai

⁷ Bu junadatul, Wawancara Oleh Peneliti, 24 November, 2021.

peningkatan kerja guru PAI Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd menjelaskan bahwa:

“Sebetulnya terkait dengan manajemen perencanaan kegiatan ini terbagi dua, ada yang satu tahunan dan ada yang empat tahunan. Tetapi untuk meningkatkan mutu kerja guru saya selalu membuat perencanaan kegiatannya setiap tahun. Pada kegiatan ini hal yang lebih diutamakan adalah pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), di mana guru dituntut untuk dapat menjabarkan silabus ke dalam RPP agar lebih rinci dan dapat digunakan sebagai pedoman mengajar. Beberapa komponen yang terdapat dalam RPP yakni: indikator, tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode, sumber belajar, dan penilaian. Komponen-komponen tersebut akan dikembangkan oleh guru dengan mengacu pada standar kompetensi dan kompetensi dasar setiap mata pelajaran. Sehingga dalam prosesnya guru diberikan kebebasan penuh namun tetap terarah pada kurikulum.”⁸

Selain itu dalam suatu rencana yang dibuat pastinya mempunyai sebuah tujuan tersendiri dari peningkatan kerja tersebut. Berdasarkan wawancara Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd mengungkapkan tujuan dari peningkatan kerja guru adalah untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, pedagogik, profesionalisme, dan kompetensi sosial seorang guru.⁹

⁸ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

⁹ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021,.

4) Mengikuti kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)

Dalam wawancara dengan salahsatu guru di paparkan jika kepala madrasah mengikutsertakan guru ke MGMP. Menurut guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam Ibu Dany menjelaskan bahwa kegiatan perencanaan yang dibuat oleh kepala Madrasah untuk meningkatkan mutu kerja guru yaitu:

“Di setiap awal tahun kepala madrasah membuat kegiatan perencanaan tersebut. Kegiatan perencanaan itu adalah mengikuti kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) Sejarah Kebudayaan Islam di tingkat kabupaten pada jenjang SLTA, mengadakan workshop mandiri di setiap awal tahun pelajaran, dan mengisi instrumen penilaian kerja guru beserta buktinya dalam hal ini guru di harapkan bisa penyempurnaan kurikulum”¹⁰

5) Rapat bulanan dan Kunjungan ke kelas

Dari observasi peneliti di dapatkan Kepala Madrasah juga mempunyai kegiatan perencanaan yang diharapkan dapat meningkatkan kerja guru PAI yang berada di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin. Dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd tentang rencana yang dibuat untuk meningkatkan kerja guru PAI, Beliau menjelaskan bahwa:

“Terlebih dahulu perencanaan dibuat dalam proses manajemen, kegiatan perencanaannya adalah pembimbingan para guru untuk dapat meneliti dan memilih bahan ajar yang sesuai, mengadakan rapat secara incidental atau

¹⁰ Ibu Dany, Wawancara Oleh Peneliti, 27 November, 2021.

periodik, mengadakan kunjungan kelas, dan mengadakan penilaian kerja guru”.¹¹

Begitupun dengan guru mata pelajaran Al-qur'an Hadits Bapak Asrori dalam wawancara yang dilakukan peneliti, beliau menuturkan bahwa setiap tiga bulan sekali kepala madrasah melakukan kegiatan peningkatan mutu kerja guru dengan cara mengikutsertakan penataran-penataran untuk menambah wawasan dan mengevaluasi hasil belajar siswa.¹²

Perencanaan Madrasah yang dimulai dari penyusunan visi sampai rencana kerja tahunan sekolah serta kegiatan tahunan. Pedoman Madrasah telah disusun dengan baik dengan adanya kurikulum Madrasah dan struktur organisasi dengan pembagian tugas masing-masing yang termasuk dalam struktur. Perencanaan pembelajaran secara rutin yang dilakukan setiap akhir semester untuk persiapan pembelajaran semester berikutnya.

Guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadain harus memenuhi berbagai macam bahan ajar guna dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Bahan ajar merupakan segala bentuk bahan yang dapat digunakan untuk membantu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar. Bahan yang dimaksud bisa berupa bahan tertulis maupun tidak tertulis. Bahan ajar adalah salah satu sumber belajar, yakni segala sesuatu yang memudahkan peserta didik memperoleh sejumlah informasi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dalam proses belajar mengajar. Masalah yang sering dihadapi guru dalam kegiatan pembelajaran adalah memilih atau menentukan materi pembelajaran

¹¹ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

¹² Bapak Asrori, Wawancara Oleh Peneliti, 28 November, 2021,.

atau bahan ajar yang tepat untuk membantu siswa mencapai kompetensi. Maka, guru mempunyai tugas untuk menjabarkan materi pokok tersebut sehingga menjadi bahan ajar yang lengkap. Jadi, bahan ajar ialah sebuah materi yang akan diajarkan kepada siswa agar dapat mencapai kompetensinya.

b. *Organizing*

Tahap selanjutnya merupakan *organizing*, pengorganisian ini dilakukan oleh kepala madrasah guna melakukan proses organisasi peningkatan kerja guru. Proses *organizing* merupakan proses yang sangat berpengaruh terhadap berjalannya suatu lembaga pendidikan. Sebab pengorganisasian menyangkut tanggungjawab pekerjaan bagi setiap individu. Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada sekelompok orang pada suatu lembaga pendidikan. Kepala madrasah melaksanakan hal itu untuk memberikan suatu tugas dan tanggung jawab kepada guru PAI sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sehingga sesuatu yang menjadi tujuan akan tercapai. Sebuah kerja guru dikatakan bermutu apabila diberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kompetensinya.

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapatkan perhatian dari kepala madrasah, fungsi ini perlu dilakukan untuk mewujudkan struktur organisasi sekolah, uraian tugas tiap bidang, wewenang dan tanggungjawab menjadi lebih jelas, dan penentuan sumber daya manusia dan materiil yang diperlukan. Seperti peneliti temukan di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin sebagai berikut:

- 1) Kepala Sekolah Memberikan Kurikulum Kepada Waka Kurikulum.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti mengenai *organizing* untuk meningkatkan kerja guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin, Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd menjelaskan bahwa

organizing-nya yaitu guru dituntut untuk dapat menjabarkan silabus ke dalam RPP agar lebih rinci dan dapat digunakan sebagai pedoman mengajar dan memilihkan bahan ajar yang sesuai dengan kompetensi guru PAI, menempatkan guru PAI sesuai dengan kemampuan, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki, dalam awal semester kepala sekolah memberikan silabus kepada waka kurikulum lalu di serahkan kepada guru untuk pegangan.¹³

2) Penempatan Guru Yang Sesuai Dengan Kemampuan Dan Latar Belakang Pendidikan Yang Dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa pendapat tentang pengorganisasian menurut beberapa guru PAI tentang penempatan guru. Berikut pendapat guru mata pelajaran Sejarah Kebudayaan Islam Ibu Dany itu:

“Tugas mengajar saya tidak sesuai dengan kompetensi saya. Saya lulusan Ahwalul Syahsiyah seharusnya mengajar Fiqih yang sesuai dengan kompetensi saya. Tetapi Sejarah Kebudayaan Islam masih dalam rumpun mata pelajaran pendidikan agama Islam jadi menurut saya tidak masalah dan dituntut untuk dapat menjabarkan silabus ke dalam RPP agar lebih rinci dan dapat digunakan sebagai pedoman mengajar dan selalu di pantau oleh kepala madrasah”.¹⁴

Begitupun pendapat Bapak Asrori selaku guru mata pelajaran Al-qur’an Hadits menjelaskan tentang pengorganisasian untuk meningkatkan kerja guru yaitu beliau berikan

¹³ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, , 23 November, 2021.

¹⁴ Ibu Dany, Wawancara Oleh Peneliti 27 November, 2021.

tugas dan tanggungjawab mengajar Al-qur'an hadits oleh kepala madrasah sesuai dengan kompetensinya.¹⁵

Selain itu berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti mengenai pengorganisasian kerja guru PAI dengan Ibu Junadatul selaku guru mata pelajaran Aqidah Akhlak. Ibu Junadatul menjelaskan bahwa beliau diberikan tugas dan tanggung jawab mengajar sesuai dengan kompetensinya, namun hal itu berlangsung setelah beliau mendapatkan sertifikasi. Walaupun beliau mempunyai latar belakang Pendidikan Agama Islam, namun sebelum sertifikasi beliau diberikan tugas mengajar Bahasa Inggris, SBK, Bahasa Jawa, Sosiologi, dan Geografi.¹⁶

Kemudian Ibu Vina selaku guru mata pelajaran Fiqih mengatakan tentang pengorganisasian kerja guru PAI bahwa kepala madrasah memberikan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan kompetensi beliau.¹⁷

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan pelaksanaan (*actuating*) justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Untuk menggerakkan dan mengarahkan serta membuat semua komponen madrasah mau melaksanakan program-program yang telah terencana sebelumnya serta mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas dan bergairah untuk

¹⁵ Bapak Asrori, Wawancara Oleh Peneliti, 28 November, 2021.

¹⁶ Bu Junadatul, Wawancara Oleh Peneliti 24 November, 2021.

¹⁷ Ibu Vina, Wawancara Oleh Peneliti, 24 November, 2021.

mencapai tujuan yang telah dibuat bersama. Kepala madrasah merupakan pemimpin yang mempunyai tanggungjawab penuh dalam kemajuan sebuah lembaga pendidikan. Dalam kemajuan dibutuhkan berbagai macam strategi dari kepala madrasah selaku pemimpin utama. Di samping itu, masa pandemi COVID-19 seperti saat ini memaksa sebuah lembaga untuk beradaptasi dengan baik karena banyak kebijakan dan perubahan situasi yang secara cepat. Dengan demikian, kepala madrasah disini sangat dibutuhkan berbagai strategi kepemimpinan yang jitu dan tepat sasaran demi kemajuan madrasah. Salah satunya ialah peningkatan mutu pembelajaran pada masa pandemic COVID-19 seperti sekarang.

Peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd selaku kepala Madrasah Aliyah Tarbiyatul Mubtadiin, terkait strategi kepemimpinan kepala madrasah pada masa pandemic COVID-19. Beliau mengatakan bahwa:

“Saya sendiri memposisikan sebagai educator, innovator, supervisor maupun motivator. Lebih-lebih di suasana masa pandemic. Karena masa pandemic ini pembelajaran yang tidak bisa tatap muka maka dilaksanakan secara daring. Sehingga sekiranya kami memfasilitasi bagaimana sekiranya proses pembelajaran berjalan lancar”¹⁸

Strategi dari kepala madrasah ialah kesadaran posisi yang paling mendasar. Dengan kesadaran ini kepala madrasah mengetahui fungsi dan tugas-tugasnya.

Selanjutnya, Ibu Junadatul selaku guru mata pelajaran Aqidah Akhlak menambahkan terkait

¹⁸ Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021

dengan jalannya tugas dan tanggungjawab dari segenap guru dan staff begitupun juga kepala madrasah sebagai berikut:

“Jalannya ya beliau itu dari awal tahun pelajaran memberikan TUPOKSI (Tugas Pokok Fungsi) kepada para guru, WAKA, staff agar jelas dalam melangkah kedepannya. Dan lebih maksimal dalam kerja. Dan untuk pengecekan jalannya tugas kondisional. Kadang dadakan. Kadang terencana. Tujuannya agar selalu siap dan tanggungjawab tidak menunggu ketika pengecekan terencana”.¹⁹

Selanjutnya strategi yang lain bagi peningkatan mutu pembelajaran pada masa pandemi COVID-19 ialah pengelolaan SDM. Pengelolaan SDM di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Mubtadiin sejauh ini sudah sesuai kualifikasi guru. Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, mengatakan bahwa:

“Untuk pengelolaan SDM nya terkait dengan target tersebut. Pertama, untuk pelajaran umum, lokal dan agama, kami kualifikasi kependidikan bagi guru tersebut. Sehingga kami upayakan sesuai bidangnya. Contoh bidang keagamaan lokal pelajaran kitab kami prioritaskan memang dari bapak guru alumni pesantren”.²⁰

Kualifikasi disini sangat penting kiranya karena berpengaruh terhadap kerja guru dan staff beserta profesionalitas dibidangnya. Dengan demikian, dari pihak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd sendiri, khususnya Bapak kepala madrasah sudah menentukan para guru dan staff dalam wilayah

¹⁹ Ibu Junadatul, Wawancara Oleh Peneliti, 24 November, 2021

²⁰ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

kerjanya. Seperti guru yang lulusan ilmu pengetahuan agama diberi tugas untuk mengajar di wilayah ilmu pengetahuan agama, dan juga sebaliknya. Adanya ini, nantinya diharapkan para guru dan staff lebih maksimal dan kreatif sesuai bidang yang mereka kerjakan masing-masing.

Kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Mubtadiin melakukan kegiatan *motivating* untuk memberikan semangat atau dorongan kepada setiap guru agar senantiasa dapat melakukan tugas dan tanggungjawabnya. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd mengenai cara memotivasi setiap guru PAI yaitu dengan cara memberikan penghargaan kepada guru, memberikan perhatian dan ajakan untuk berpartisipasi dalam segala kegiatan madrasah.²¹

Selanjutnya guru-guru PAI juga memberikan pemaparan berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan mengenai cara kepala madrasah memberikan motivasi kepada setiap anggotanya. Berikut merupakan motivasi-motivasi yang diberikan oleh kepala madrasah menurut Ibu Junadatul selaku guru mata pelajaran Aqidah Akhlak:

“Iya diberikan motivasi-motivasi, bahkan juga pernah ada penghargaan berupa hadiah atau bingkisan bagi guru tertentu yang rajin, disiplin, dan loyal. Penghargaan secara umum sering dilakukan setelah menjalankan tugas besar misalnya akreditasi. Setelah akreditasi dengan nilai yang membanggakan guru diajak refreshing kepala madrasah di hotel berwisata bersama keluarga”.²²

²¹ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

²² Bu Junadatul, Wawancara Oleh Peneliti, 24 November, 2021.

Setelah itu peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Vina selaku guru Fiqih untuk mengetahui cara kepala madrasah memberikan motivasi, beliau mengatakan bahwa kepala madrasah memberikan motivasi tetapi tidak pernah memberikan penghargaan.²³

Kemudian wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ibu Dany selaku guru Sejarah Kebudayaan Islam yaitu kepala madrasah memberikan motivasi-motivasi dan di motivasi dengan memberikan penghargaan kepada beliau.²⁴

Begitupun juga kegiatan wawancara peneliti dengan Bapak Asrori selaku guru Al-Qur'an Hadits mengenai *motivating* kepala madrasah, beliau mengungkapkan bahwa kadang-kadang kepala madrasah memberikan motivasi kepada beliau dan juga kadang-kadang memberikan *reward* (penghargaan).²⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah dan observasi peneliti, langkah-langkah yang ditempuh kepala madrasah adalah sebagai berikut :

- a) Menerbitkan surat tugas atau surat keputusan kepala madrasah. Hal ini untuk memberi sugesti bahwa yang bersangkutan betul-betul dipercaya untuk melakukan tugas.
- b) Selalu memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Motivasi ini sering disampaikan pada acara rapat setiap akhir bulan, mengakhiri tahun pembelajaran, mengawali tahun pembelajaran dan setiap pengajian keluarga yang diadakan setiap minggu kedua setiap bulan.
- c) Menerbitkan tata tertib guru dan karyawan untuk ditaati bersama. Dari langkah-langkah

²³ Ibu Vina, Wawancara Oleh Peneliti, 24 November, 2021.

²⁴ Ibu Dany, Wawancara Oleh Peneliti, 27 November, 2021.

²⁵ Bapak Asrori, Wawancara Oleh Peneliti, 28 November, 2021.

yang diambil kepala madrasah sebagaimana tersebut akan memacu semangat para guru meningkatkan kerjanya sehingga pelaksanaan program-program yang telah terencana dan terorganisir akan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

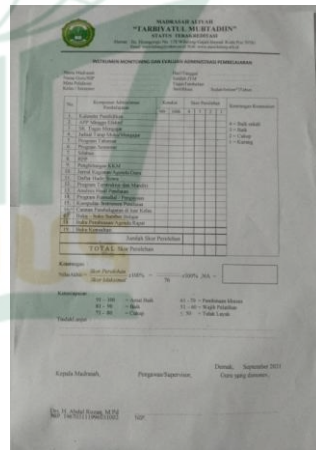
- d) Melakukan kunjungan kelas, Adanya ini nantinya diharapkan para guru lebih maksimal dan kreatif sesuai bidang yang mereka kerjakan masing-masing.

d. *Controlling*

Tahap yang terakhir dalam proses manajemen yaitu *Controlling* atau pengawasan merupakan suatu kegiatan pengamatan untuk mengawasi terlaksananya suatu kegiatan serta tercapainya suatu tujuan yang telah dibuat. Pengawasan ini dilakukan guna memastikan rancangan yang dibuat benar-benar telah terlaksana. Sebagai kepala madrasah kegiatan *controlling* selalu dilakukan untuk memastikan semua kegiatan sesuai dengan rencana. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mengawasi kerja guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin agar menghasilkan suatu proses pembelajaran yang efektif sehingga lembaga pendidikan itu berkualitas baik.

Kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kepala madrasah pada guru dan staff tujuannya adalah untuk mengamati dan mencatat data kemampuan profesional guru dalam proses belajar mengajar. Antara lain kegiatan yang dilakukan meliputi:

- 1) Meneliti susunan rencana pembelajaran. Berdasarkan wawancara dengan nara sumber, penulis menemukan bahwa Mengenai waktu perencanaan yang dibuat oleh kepala madrasah mengenai peningkatan kerja guru PAI Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd menjelaskan bahwa: “terkait pengawasan pada kegiatan pembuatan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), di mana guru dituntut untuk dapat menjabarkan silabus ke dalam RPP agar lebih rinci dan dapat digunakan sebagai pedoman mengajar. Beberapa komponen yang terdapat dalam RPP yakni: indikator, tujuan pembelajaran, materi pembelajaran, metode, sumber belajar, dan penilaian. Maka dari itu butuh pengawasan dan ketelitian betul.”²⁶



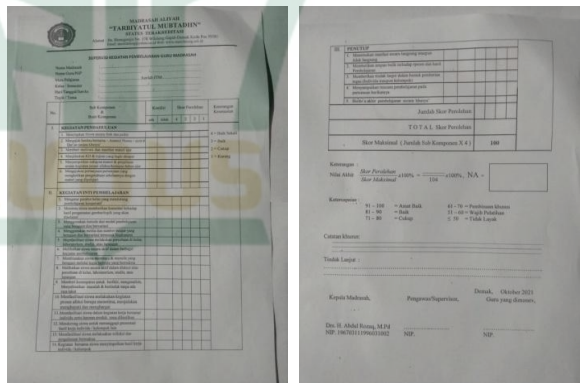
GAMBAR 4.1
Instrumen Monitoring Dan Evaluasi
Administrasi Pembelajaran

²⁶ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

2) Mengamati pelaksanaan kbm menurut rencana pembelajaran yang sudah dibuat,

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd tentang kegiatan controlling (pengawasan) untuk meningkatkan mutu kerja guru PAI, yaitu dilakukan dengan cara kunjungan kelas, melihat semua perangkat pembelajaran yang dimiliki guru, dan mendengarkan pendapat siswa tentang guru tersebut²⁷

Kemudian dalam proses controlling kepala madrasah melakukannya dengan waktu rentang satu bulan. Berikut merupakan penjelasan Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd mengenai waktu dilaksanakannya controlling yaitu Observasi proses pembelajaran tidak beliau laksanakan setiap hari tetapi biasanya di lakukan dalam rentang waktu satu bulan.²⁸



GAMBAR 4.2

Supervisi kegiatan Pembelajaran guru madrasah

²⁷ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

²⁸ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021..

- 3) Mengamati penguasaan guru terhadap materi pengajaran,

Peneliti mewawancarai dengan Bapak kepala madrasah juga melakukan proses monitoring tentang jalannya KBM pada masa pandemic COVID-19 seperti ini. pendapat Bapak Asrori selaku guru mata pelajaran Al-qur'an Hadits mengungkapkan bahwa:

“Untuk pak kepala madrasah sangat berperan sekali dalam kemajuan di madrasah. Pak kepala selalu memantau kerja guru. Hampir setiap pagi pak kepala selalu mengingatkan tentang pembelajaran. Misalnya pada masa pandemi ini memantau KBM yang sedang berjalan. Guru-guru diberi motivasi untuk memberikan pembelajaran dengan kreatif meskipun melalui pembelajaran online”²⁹.

Adanya ini, nantinya diharapkan para guru dan staff lebih maksimal dan kreatif sesuai bidang yang mereka kerjakan masing-masing. Proses *controlling* guru PAI juga menyatakan bahwa kepala madrasah telah melihat perangkat pembelajaran mereka dan seluruh guru PAI sebelum melakukan proses pembelajaran terlebih dahulu mereka membuat perangkat pembelajaran.

²⁹ Bapak Asrori, Wawancara Oleh Peneliti, 28 November, 2021.



GAMBAR 4.3

Instrumen Dan Evaluasi Administrasi Pembelajaran

C. Analisis Data Penelitian Upaya Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kerja Guru Pendidikan Agama Islam Pada Masa Pandemi Covid 19 Di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadيين Wilalung Gajah Demak Tahun Pelajaran 2020/2021.

Umumnya manajemen diartikan sebagai usaha-usaha para anggota untuk melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai sebuah tujuan.³⁰ Manajemen merupakan mengelola sebuah organisasi guna mencapai tujuan secara efektif, efisien, dan produktif. Tujuan tercapai dengan baik disebut dengan efektif (*doing the right thing*). Dan efisien merupakan melaksanakan sesuatu yang dilakukan dengan benar (*doing thing right*).³¹ Dari penjelasan manajemen tersebut peneliti memberikan pengertian mengenai manajemen, manajemen yaitu suatu kegiatan mengelola organisasi atau lembaga dengan sebuah perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi serta pengawasan kegiatan yang telah direncanakan sehingga dapat mencapai tujuan secara maksimal. Mengelola lembaga pendidikan bukanlah hal mudah diperlukan

³⁰ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 2.

³¹ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 4.

keahlian tersendiri agar lembaga pendidikannya lebih bermutu. Pengelolaan tersebut dilakukan pada seluruh komponen-komponen pendidikan.

Menurut Mulyasa komponen madrasah yang harus dikelola dengan baik yaitu kurikulum, kesiswaan, tenaga kependidikan, keuangan, sarana prasarana, manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan, dan pengelolaan hubungan madrasah serta masyarakat.³² Dengan demikian peneliti memilih fokus terhadap manajemen kerja guru. Kebermutuan suatu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh manajemen kepala madrasah. Kepala madrasah sebagai pemimpin berkewajiban mengelola segala komponen-komponen agar lembaga pendidikannya mempunyai kualitas yang baik serta dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Guru mempunyai tanggungjawab kepada siswa terhadap proses pendidikan yang telah berlangsung. Sebab guru merupakan pihak atau orang yang bertanggungjawab untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Kepala madrasah mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk memanager kerja guru. Sehingga dengan kerja guru yang maksimal maka akan dapat meningkatkan mutu lembaga pendidikan. Sebagai seorang manajer kepala madrasah mempunyai beberapa tahapan dalam proses manajemen kerja guru. Hal itu dilakukan agar kerja guru semakin meningkat dan tidak mengalami ketertinggalan dengan perkembangan pendidikan di era globalisasi. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan tentang Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kerja Guru Pendidikan Agama Islam di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin. Kepala madrasah mempunyai beberapa upaya untuk memanager peningkatan mutu kerja guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin.

Seorang kepala madrasah perlu memiliki keahlian dalam manajemen untuk mengelola sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana prasarana) madrasah.

³² M. Amin Haedari, *Pendidikan Agama di Indonesia* (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2010), 1.

Sebab kepala madrasah mempunyai tanggung jawab yang besar untuk mengendalikan arah laju madrasah. Maka, kepala madrasah harus mempunyai keahlian dalam proses manajemen. Sebuah bentuk proses pengelolaan organisasi disebut sebagai manajemen.³³ Seorang kepala madrasah mempunyai berbagai upaya untuk dapat mengelola lembaga pendidikan. Upaya tersebut dilakukan agar lembaga pendidikan mempunyai peningkatan mutu. Proses manajemen dilakukan kepala madrasah salah satunya pada kerja guru. Seperti halnya Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd selaku kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin memanager peningkatan kerja guru PAI. Jadi, proses manajemen peningkatan kerja PAI berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat diketahui proses manajemen kepala madrasah dalam meningkatkan kerja guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin, yaitu sebagai berikut:

a. *Planning*

Perencanaan atau *planning* adalah sebuah kegiatan menentukan tujuan dan pemilihan tindakan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.³⁴ Seseorang yang mempunyai sebuah rencana perlu memahami ke mana dan untuk apa serta langkah apa saja yang harus di tempuh untuk mencapai sebuah tujuan.³⁵ Menurut Sa'ud dan Makmud perencanaan merupakan suatu proses menyiapkan rangkaian kegiatan yang diharapkan akan terjadi. Rangkaian kegiatan tersebut diharapkan dapat terwujud di masa yang akan datang, dengan jangka waktu

³³ Darliana Sormin, "Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMP Muhammadiyah 29 Padangsidimpuan," *Al-Muaddib Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Keislaman* 2, no. 1 (2017): 134.

³⁴ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 34.

³⁵ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 2.

kurang lebih 1 tahun hingga sampai 50 tahun yang akan datang.³⁶

Demikian menurut peneliti bahwa perencanaan (*planning*) merupakan suatu proses penyiapan kegiatan-kegiatan secara sistematis oleh manajer atau pimpinan untuk dapat mencapai sasaran dimasa depan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin mempunyai sebuah perencanaan yang dibuat untuk melakukan proses manajemen peningkatan kerja guru PAI. Diharapkan dengan kegiatan perencanaan tersebut kerja guru PAI semakin meningkat. Kegiatan perencanaan yang dibuat oleh Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd selaku kepala Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin guna meningkatkan kerja guru PAI yaitu membimbing guru dalam pemilihan bahan ajar yang sesuai, mengadakan rapat secara incidental atau periodik, mengadakan kunjungan kelas, dan mengadakan penilaian kerja guru. Kegiatan perencanaan peningkatan kerja guru PAI dilakukan setiap tahunnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi kepribadian, pedagogik, profesionalisme dan kompetensi sosial guru.³⁷

Salah satu kegiatan *planning* merupakan pemilihan bahan ajar yang sesuai. Para guru PAI di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin harus memenuhi berbagai macam bahan ajar guna dapat meningkatkan kualitas kerjanya. Bahan ajar merupakan segala bentuk bahan yang dapat digunakan untuk membantu guru dalam melaksanakan kegiatan belajar

³⁶ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 148.

³⁷ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23November, 2021.

mengajar. Bahan yang dimaksud bisa berupa bahan tertulis maupun tidak tertulis. Bahan ajar adalah salah satu sumber belajar, yakni segala sesuatu yang memudahkan peserta didik memperoleh sejumlah informasi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dalam proses belajar mengajar. Masalah yang sering dihadapi guru dalam kegiatan pembelajaran adalah memilih atau menentukan materi pembelajaran atau bahan ajar yang tepat untuk membantu siswa mencapai kompetensi. Maka, guru mempunyai tugas untuk menjabarkan materi pokok tersebut sehingga menjadi bahan ajar yang lengkap.³⁸ Jadi, bahan ajar ialah sebuah materi yang akan diajarkan kepada siswa agar dapat mencapai kompetensinya.

Terdapat definisi lain tentang pengertian bahan ajar yaitu menurut Depdiknas bahan ajar merupakan segala bentuk bahan tertulis seperti *hand out*, buku, modul, lembar kerja siswa, brosur, *leaflet*, *wallchart*, maupun bahan tidak tertulis seperti video atau film, VCD, radio, kaset, CD interaktif berbasis komputer dan internet. Bahan ajar dalam bentuk tertulis berupa materi yang harus dipelajari siswa sebagai sarana untuk mencapai standar kompetensi dan kompetensi dasar. Secara rinci, jenis-jenis materi ajar meliputi pengetahuan (fakta, konsep, prinsip, prosedur), keterampilan, dan sikap atau nilai.³⁹

³⁸ Zukhaira dan Mohamad Yusuf A. Hasyim, "Penyusunan Bahan Ajar Pengayaan Berdasarkan Kurikulum 2013 dan Pendidikan Karakter Bahasa Arab Madrasah Ibtidaiyah," *Rekayasa* 12, no. 1 (2014): 81.

³⁹ Meilan Arsanti, "Pengembangan Bahan Ajar Mata Kuliah Penulisan Kreatif Bermuatan Nilai-Nilai Pendidikan Karakter Religius Bagi Mahasiswa Prodi PBSI, FKIP, UNISSULA," *Jurnal Kredo* 1, no. 2 (2018):74.

Selaku kepala madrasah Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd mempunyai tahapan manajemen yaitu *planning* dengan memberikan bimbingan kepada guru PAI untuk memilih bahan ajar yang sesuai. Bahan ajar yang sesuai yaitu materi yang sesuai dengan kompetensi para siswa dengan memberikan penjelasan lebih mendalam tentang berbagai macam materi PAI meliputi materi Al-qur'an Hadits, Aqidah Akhlak, Fiqih, dan SKI. Hal ini telah dilakukan oleh kepala madrasah dan guru PAI guna meningkatkan kerjanya. Dalam proses pembelajaran para guru PAI Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadيين ini juga memberikan materi yang telah dijabarkan atau bisa dikatakan para guru memberikan penjelasan lebih luas dari materi yang tersedia, sehingga para siswa lebih mudah memahaminya. Sebab tuntutan pada kurikulum 2013 yang memiliki kebijakan untuk mengembangkan, memperkaya, menambah ataupun memperdalam isi materi. Selain itu, kepala madrasah juga memberikan bahan ajar kepada guru PAI baik berupa bentuk tertulis seperti buku pegangan guru, LKS, dan buku pendukung lainnya. Namun, untuk bentuk tidak tertulisnya kepala madrasah tidak memberikannya sebab media seperti LCD yang digunakan sebagai sarana tidak tersedia di madrasah tersebut. Kesimpulannya yaitu pada proses pembelajaran seluruh guru PAI menggunakan bahan ajar yang tertulis seperti LKS, buku pegangan, dan lainnya. Akan tetapi, mereka tidak menggunakan bahan ajar tidak tertulis sebab keterbatasan media menjadi penghambat penggunaan bahan ajar tersebut.

Kemudian kepala madrasah melakukan proses perencanaan manajemen untuk meningkatkan kerja guru dengan rapat

incidental atau periodik. Rapat incidental merupakan rapat yang tidak berdasarkan jadwal, tergantung pada masalah yang dihadapi. Biasanya rapat diadakan apabila masalah yang dihadapi itu merupakan masalah yang sangat urgen dan harus segera dipecahkan.⁴⁰ Maka, kepala madrasah Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd akan melaksanakan rapat incidental apabila terdapat permasalahan yang sangat penting sehingga menjadikan kerja guru semakin menurun.

b. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian ialah sebuah proses menghubungkan pekerjaan dan pekerja yang sesuai dengan kompetensi. Proses pengorganisasian meliputi pembagian kerja seorang individu maupun kelompok dalam struktur tertentu. Perumusan kewenangan manajerial juga dilaksanakan di dalam proses pengorganisasian.⁴¹ Langkah ini banyak difokuskan kepada pembagian pekerjaan kepada orang berdasarkan kemampuannya.⁴² Kepala madrasah harus memberikan tugas kepada komponen-komponen pendidikan sesuai dengan kedudukan dan kompetensinya. Sehingga implementasi pelaksanaan kerja akan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Pelaksanaan kerja komponen pendidikan yang tidak kompeten akan berakibat fatal.⁴³

⁴⁰ I Made Wijana dan Andora, "Peranan Sekretaris dalam Menyelenggarakan Rapat di Sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan," *Jurnal Sekretaris* 3, no. 1 (2016): 72.

⁴¹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 35.

⁴² Ahmad Salim, "Manajemen Pendidikan Karakter di Madrasah (Sebuah Konsep dan Penerapannya)," *Tarbawi* 1, no. 22 (2015): 10.

⁴³ Jejen Musfah, *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, dan Praktik* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 4.

Dalam pengorganisasian pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab harus sesuai dengan bidang-bidang yang menjadi latar belakang setiap anggota organisasi, sehingga hal tersebut dapat mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu sama lain.⁴⁴ Maka, pengorganisasian dapat diartikan sebagai pembagian tugas dan tanggungjawab kepada anggota sesuai dengan kompetensi. Kemudian tahapan pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd yaitu memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi guru PAI.⁴⁵ Kompetensi merupakan sebuah kemampuan seorang guru meliputi kegiatan, perilaku, maupun hasil pekerjaan yang dapat ditunjukkan.⁴⁶ Oleh karena itu, berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti, kepala madrasah menempatkan seluruh guru PAI sesuai dengan kompetensi serta latar belakang pendidikannya. Tetapi berdasarkan penjelasan guru PAI terdapat salah satu guru PAI yang diberikan tugas dan tanggungjawab tidak sesuai kompetensinya. Namun, guru tersebut merasa mampu, sehingga Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd memberikan amanah kepadanya. Guru PAI itu adalah guru Sejarah Kebudayaan Islam Ibu Dany, dimana Beliau berlatarbelakang Ahwalul Syahsiyah yang seharusnya mengajar Fiqih. Tetapi Beliau

⁴⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 24.

⁴⁵ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, , 23 November, 2021.

⁴⁶ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 138.

mampu mengajar Sejarah Kebudayaan Islam.⁴⁷ Jadi, hal tersebut tidak menjadikan sebuah masalah sebab Beliau mempunyai kompeten dalam mata pelajaran SKI meskipun Beliau tidak berlatar belakang Pendidikan Agama Islam.

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan adalah obyek yang paling penting bagi kepala madrasah, sebab kepala madrasah memperkejakan orang lain untuk dapat menjalankan keinginannya. Kepala madrasah perlu memahami perilaku setiap individu dalam lembaga pendidikan.⁴⁸ Kepala madrasah hendaknya memiliki pengetahuan yang luas serta keterampilan kepemimpinan. Hal tersebut digunakan untuk mengendalikan, mendorong, mempengaruhi bawahannya dalam menjalankan tugas dengan jujur, tanggungjawab, efektif dan efisien. Maka, dengan hal itu para pelaksana pendidikan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya.⁴⁹

Menurut Reksohadiprojo dan Handoko Pelaksanaan merupakan proses mendorong seseorang agar dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkannya guna pencapaian tujuan secara maksimal.⁵⁰ Dalam melaksanakan tugas mendidik dan mengajar siswa, seorang guru sangat dipengaruhi oleh adanya motivasi kerja mereka. Tanpa adanya Pelaksanaan seseorang akan melaksanakan tugasnya dengan tidak sungguh-sungguh

⁴⁷ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

⁴⁸ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 131.

⁴⁹ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 134.

⁵⁰ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 131.

sehingga mendapatkan hasil yang tidak maksimal.⁵¹ Oleh karena itu, Pelaksanaan merupakan suatu proses dorongan atau pemberian semangat kepada setiap anggota untuk dapat melakukan hal-hal yang telah dibuat guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Mubtadiin Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd sebagai manajer pastinya memberikan sebuah motivasi-motivasi kepada tenaga kependidikan agar mereka mau melakukan apa yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing. Pelaksanaan diberikan oleh Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd kepada guru-guru PAI agar mereka dapat melakukan tugas dan tanggungjawabnya secara maksimal. Pelaksanaan tersebut diberikan dengan cara memberikan penghargaan kepada guru, memberikan perhatian dan ajakan untuk berpartisipasi dalam segala kegiatan madrasah.⁵² Kepala madrasah melakukan seluruh Pelaksanaan tersebut guna meningkatkan kerja guru PAI.

d. *Controlling*

Pengawasan atau pengontrolan ialah proses menjaga atau mengawasi suatu kegiatan agar tujuan dari organisasi dapat tercapai secara efisien. Proses *controlling* meliputi merumuskan standar, melakukan perbandingan kerja dengan standar yang telah dirumuskan, menguatkan keberhasilan, dan mengoreksi kegagalan.⁵³ Usaha pengawasan

⁵¹ Aninditya Sri Nugraheni dan Siti Khanifah, "Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru," *Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar 2*, no. 2 (2016): 17.

⁵² Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti 23 November, 2021.

⁵³ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Celeban Timur: Pustaka Pelajar, 2014), 35.

diharapkan dapat menjamin semua kegiatan terlaksana dengan baik sesuai rencana, strategi, kebijakan, keputusan, dan program kerja yang telah di analisis, dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dalam mencapai tujuan organisasi pengawasan memiliki fungsi yaitu untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan metode, tingkat efektivitas kerja personal, dan alat tertentu. Jadi, pengawasan sesungguhnya merupakan alat pengukuran terhadap efektivitas, efisiensi, dan produktifitas organisasi.⁵⁴ Jika, dalam sebuah lembaga pendidikan proses pengawasan dilakukan oleh pemimpin atau kepala madrasah.

Kesimpulannya bahwa *controlling* merupakan proses pengawasan oleh kepala madrasah dengan mengawasi berlangsungnya rencana-rencana yang telah di rancang agar dapat mencapai tujuan secara maksimal. Kepala madrasah MA Tarbiyatul Muhtadiin Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd dalam proses manajemen mempunyai tahapan *controlling*. Kegiatan itu dilakukan untuk mengawasi kerja guru Pendidikan Agama Islam. Kerja guru sangatlah berpengaruh terhadap produktivitas lembaga pendidikan. Maka dari itu, kepala Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin melakukan *controlling* guna meningkatkan kerja guru. Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd mengontrol kerja guru PAI dengan cara kunjungan kelas, kemudian melihat semua perangkat pembelajaran yang dimiliki guru, kemudian dengan mendengarkan pendapat siswa tentang guru

⁵⁴ Ara Hidayat dan Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi Dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), 25-26.

tersebut. *Controlling* dilakukan dalam waktu rentang satu bulan.⁵⁵

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala madrasah, pengawas, dan pembinaa lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Kunjungan kelas ini biasa dilakukan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, dan bisa juga atas undangan guru itu sendiri.⁵⁶ Para guru PAI menyatakan bahawa kepala madrasah selalu melakukan proses *controlling* dengan melakukan kunjungan kelas.

Setelah itu kepala madrasah melakukan *controlling* untuk meningkatkan kerja guru dengan melihat semua perangkat pembelajaran yang dimiliki guru. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2013 Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah menyatakan bahwa perencanaan pembelajaran dirancang dalam bentuk silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang mengacu pada Standar Isi. Penyusunan silabus dan RPP disesuaikan dengan pendekatan pembelajaran yang digunakan. Silabus merupakan dokumen singkat yang memuat informasi dasar tentang materi pembelajaran, siapa yang mengajar, keterampilan apa yang akan didapat, buku apa yang digunakan, perlengkapan apa saja yang diperlukan, tes apa yang akan digunakan, dan

⁵⁵ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti, 23 November, 2021.

⁵⁶ Wakingah, "Teknik Supervisi Individual: Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam dalam Mengembangkan RPP di Kota Yogyakarta," *Jurnal Pendidikan Madrasah* 3, no. 2 (2018): 347.

bagaimana sistem penilaiannya. Silabus juga dapat menyampaikan struktur pembelajaran dan organisasi pembelajaran dan memperjelas tujuan utama, menyediakan rencana umum dan referensi. Silabus dapat memperjelas tanggungjawab guru dan siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran. Hal ini memberikan gambaran pada siswa untuk menilai rencana pembelajaran dengan rasional meliputi konten, kegiatan, kebijakan, dan penjadwalan untuk melakukan kontrol atas proses belajar mereka. Sedangkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) adalah rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu pertemuan atau lebih. RPP dikembangkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran peserta didik dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar (KD). RPP terdiri dari tiga bagian yaitu *header* atau pembuka yang isinya dibagi menjadi dua yaitu identitas dan silabus, *content* atau isi yang dibagi menjadi apersepsi, strategi mengajar, prosedur aktivitas, *teaching aids*, sumber belajar, dan proyek, kemudian yang terakhir adalah *footeri* atau penutup yang terdiri dari rubuk penilaian dan komentar guru.⁵⁷ Oleh karena itu, dalam proses *controlling* guru PAI menyatakan bahwa kepala madrasah telah melihat perangkat pembelajaran mereka dan seluruh guru PAI sebelum melakukan proses pembelajaran terlebih dahulu mereka membuat perangkat pembelajaran.

Penjelasan diatas merupakan proses manajemen kepala madrasah Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muftadiin Bapak Drs. H. Abdul Rozaq,

⁵⁷ Muhammad Rajabi dan Ekohariadi dkk, "Pengembangan Perangkat Pembelajaran Instalasi Sistem Operasi dengan Model Pembelajaran Berbasis Komputer," *Jurnal Pendidikan Vokasi* 3, no. 1 (2015): 49.

M.Pd guna meningkatkan kerja guru Pendidikan Agama Islam. Sedangkan, upaya Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd dalam meningkatkan kerja guru PAI yaitu sebagai berikut:

- 1) Memberikan teladan yang baik seperti halnya dalam kedisiplinan dan kesungguhan dalam melaksanakan kewajiban sebagai pendidik.

Kepala madrasah memberikan teladan kepada para guru pendidikan agama Islam dengan melalui sebuah tahapan manajemen *motivating. actuating* merupakan dorongan yang diberikan kepala madrasah kepada guru pendidikan agama Islam Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Teladan ini menjadi sebuah motivasi kepada para guru PAI untuk menjadi lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

- 2) Menempatkan guru sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang dimilikinya.

Pada Penempatan guru sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam tahapan manajemen bagian *organizing*. Di dalam tahap *organizing* kepala madrasah memberikan pembagian tugas dan tanggungjawab guru PAI sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan. Sebab, *organizing* sendiri merupakan pemberian tugas dan tanggungjawab kepada para tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensi.

- 3) Meningkatkan kemampuan guru dengan mengadakan workshop, seminar dan sejenisnya.

Upaya peningkatan kerja guru di Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin dengan mengadakan workshop dan seminar merupakan sebuah *planning* (perencanaan) kepala madrasah untuk dapat meningkatkan kerja guru. Pada tahapan manajemen *planning* kepala madrasah melakukan beberapa tahap salah satunya yaitu mengadakan penilaian kerja guru. Jika, dalam kerja guru kurang maksimal maka kepala

madrasah meminta para guru PAI mengikuti workshop.

4) Melengkapi sarana prasarana.

Kelengkapan sarana prasarana merupakan menjadi sebuah kelebihan bagi madrasah. Kepala madrasah melakukan upaya peningkatan kerja guru dengan melengkapi sarana prasarana agar mempermudah tercapainya tujuan pendidikan secara maksimal. Hal ini dilaksanakan pada tahapan manajemen *planning* dengan kegiatan perencanaan rapat. Rapat dilakukan guna membahas permasalahan-permasalahan yang ada di madrasah. Salah satu masalah tersebut yaitu kurangnya sarana prasarana. Maka, kepala madrasah mempunyai tahapan manajemen yaitu *planning* dengan rapat incidental atau periodik guna meningkatkan kerja guru PAI Madrasah Aliyah Tarbiyatul Muhtadiin.⁵⁸

⁵⁸ Bapak Drs. H. Abdul Rozaq, M.Pd, Wawancara Oleh Peneliti 23 November, 2021.