

**STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA  
MADRASAH DI MASA SCHOOL REOPENING  
(Studi Kasus: MA Darul Ulum Kota Semarang)**

**SKRIPSI**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata S.1 dalam Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam



Oleh:

**Anis Masruroh**

NIM: 1803036096

**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Anis Masruroh  
NIM : 1803036096  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

### **STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DI MASA SCHOOL REOPENING (Studi Kasus MA Darul Ulum Kota Semarang)**

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 13 Juni 2022

Pembuat Pernyataan



**Anis Masruroh**

NIM: 1803036096



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan Semarang  
Telp. 024-7601295.Fax 024-7615387

### PENGESAHAN

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa School Reopening (Studi Kasus MA Darul Ulum Kota Semarang)**

Nama : Anis Masruroh

NIM : 1803036096

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dalam sidang *Munaqosyah* oleh Dewan Penguji Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dan dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Semarang, 23 Juni 2022

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang

**Dr. Fatkurroji, M. Pd**  
NIP: 197704152007011032

Penguji Utama 1

**Dr. Abdul Wahid, M. Ag**  
NIP: 196911141994031003



Pembimbing

**Drs. Wahyudi, M. Pd**  
NIP: 196803141995031001

Sekretaris Sidang

**Muh Ahlis Ahwan, S. Hum., M. IP**  
NIP: 198507272019031007

Penguji Utama 2

**Agus Khunaifi, M. Ag**  
NIP: 197602262005011004

## NOTA DINAS

Semarang, 9 Juni 2022

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi naskah skripsi dengan:

Judul : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa School Reopening (Studi Kasus MA Darul Ulum Kota Semarang)**  
Nama : Anis Masruroh  
NIM : 1803036096  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Program Studi : S.1

Saya memandang bahwa naskah skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang untuk diajukan dalam Sidang Munaqosah.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Pembimbing,



**Drs. Wahyudi, M. Pd.**

NIP: 196803141995031001

## ABSTRAK

Judul : **Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa School Reopening (Studi Kasus: MA Darul Ulum Kota Semarang)**

Penulis : Anis Masruroh

NIM : 1803036096

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh menurunnya hasil belajar peserta didik karena adanya covid-19 yang menjadikan penutupan sekolah, yang berakibat sistem pembelajaran yang kurang maksimal, infrastruktur pengajaran online yang buruk, kurangnya pengalaman guru. Oleh karena itu, secara garis besar penelitian ini bertujuan untuk mengungkap strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening*, penelitian ini dilaksanakan di MA Darul Ulum Kota Semarang.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi serta triangulasi data. Adapun teknis analisis data menggunakan beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* sebagai berikut, (1) Strategi kepala madrasah dalam keberhasilan pelaksanaan program *school reopening* yaitu dengan adanya analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi. (2) *School reopening* ini diharapkan dapat menjadi jendela baru guna memperbaiki kesenjangan dalam proses pembelajaran jarak jauh. (3) *School reopening* memberikan implikasi yang cukup signifikan bagi peningkatan hasil belajar peserta didik dan kualitas mengajar guru.

**Kata Kunci:** Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah, *School reopening*, Implikasi.

## TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Penulisan transliterasi huruf-huruf Arab Latin dalam skripsi ini berpedoman pada SKB Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan Nomor: 0543b/U1987. Penyimpangan penulisan kata sandang (al-) disengaja secara konsisten agar sesuai teks Arabnya.

|   |    |   |    |
|---|----|---|----|
| ا | a  | ط | ṭ  |
| ب | b  | ظ | ẓ  |
| ت | t  | ع | ‘  |
| ث | ṣ  | غ | gh |
| ج | j  | ف | f  |
| ح | ḥ  | ق | q  |
| خ | kh | ك | k  |
| د | d  | ل | l  |
| ذ | ẓ  | م | m  |
| ر | r  | ن | n  |
| ز | z  | و | w  |
| س | s  | ه | h  |
| ش | sy | ع | ‘  |
| ص | ṣ  | ي | y  |
| ض | ḍ  |   |    |

### Bacaan Mad :

ā = a panjang

ī = i panjang

ū = u panjang

### Bacaan Diftong :

au = اَوْ

ai = اَيَّ

iy = اِيَّ

## **MOTTO**

“The stars don’t disappear, it’s just that you don’t see it”

Setiap orang pasti punya kelebihan, hanya saja kita belum menyadarinya. Syukuri apa yang ada dalam diri kita, suatu saat kita akan sadar betapa berharganya diri kita.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, kepada kita semua sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam tak lupa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang kita nanti syafaatnya di dunia ini dan juga di akhirat kelak. Berkat rahmat dan karuniannya penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa *School Reopening*” yang disusun guna memenuhi tugas dan persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Pendidikan Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Penulis menyadari dalam penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa pihak-pihak yang mendukung baik secara moral, sepiritual dan juga materil. Maka, penulis menyampaikan banyak-banyak terimakasih kepada pihak-pihak yang membantu menulis dalam penyusunan skripsi ini terutama pada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Prof. Dr. Imam Taufiq, M. Ag.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Dr. KH. Ahmad Ismail, M.Ag, M.Hum.
3. Ketua Jurusan MPI Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Fatkuroji, M.Pd dan sekretaris jurusan Dr. Agus Khunaefi, M.Pd., yang telah memberikan izin penelitian dalam rangka penyusunan skripsi ini.

4. Dosen Pembimbing, Bapak Drs. Wahyudi, M.Pd, yang bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan dan keterampilan selama ini.
6. Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, Bapak Hadi Suprayitno, S.Pd I, S.Pd, yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian serta segenap guru di MA Darul Ulum Kota Semarang turut membantu dan mendukung dalam proses penelitian.
7. Orang tua tercinta bapak Rohani dan ibu saya Siti Rofiatun, serta kakak laki-laki saya Khabib Ma'sum yang selalu mendoakan dan mendukung saya agar skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Kepada teman-teman saya kos beringin 08, terutama memel dan cemuti yang selalu memberikan kebahagiaan, keceriaan, menghapus kesedihan serta keresahan hati saya.
9. Rekan-rekan seperjuangan MPI dan khususnya kelas MPI C 2018 yang telah kebersamai belajar dan bermain bersama.
10. Semua pihak yang telah ikut serta membantu dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Penulis tidak dapat memberikan sesuatu yang berharga, hanya do'a yang dapat penulis panjatkan kepada Allah SWT menerima amal baik mereka, serta membalasnya dengan sebaik-baik balasan. *Aamin*.
11. Last but not least, I wanna thank me, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting.

Penulis sadar bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan kekeliruan. Kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini memberikan manfaat, baik bagi penulis maupun pembacanya. *Aamin.*

Semarang, 23 juni 2022

Peneliti

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized loop at the top, followed by a vertical line that curves slightly to the left at the bottom.

Anis Masruroh

**NIM: 1803036096**

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                  | i    |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....                            | ii   |
| <b>PENGESAHAN</b> .....                                     | iii  |
| <b>NOTA DINAS</b> .....                                     | iv   |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | v    |
| <b>TRANSLITERASI ARAB-LATIN</b> .....                       | vi   |
| <b>MOTTO</b> .....  | vii  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                                 | viii |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                     | xi   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                  | xv   |
| <b>DAFTAR BAGAN</b> .....                                   | xvi  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....                              | 1    |
| A. Latar Belakang .....                                     | 1    |
| B. Rumusan Masalah .....                                    | 8    |
| C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....                      | 8    |
| 1. Tujuan Penelitian .....                                  | 8    |
| 2. Manfaat Penelitian .....                                 | 9    |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....                          | 11   |
| A. Deskripsi Teori.....                                     | 11   |
| 1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....               | 11   |
| 2. <i>School Reopening</i> (Pembukaan Kembali Sekolah)..... | 25   |

|   |    |
|---|----|
| 3. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah<br>Dalam Program <i>School Reopening</i> ..... | 32 |
| B. Kajian Pustaka yang Relevan.....   | 35 |
| C. Kerangka Berpikir.....   | 39 |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....  | 42 |
| A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....   | 42 |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian .....  | 43 |
| 1. Tempat Penelitian .....  | 43 |
| 2. Waktu Penelitian.....  | 44 |
| C. Sumber Data.....   | 45 |
| 1. Sumber Data Primer.....  | 45 |
| 2. Sumber Data Sekunder .....   | 48 |
| D. Fokus Penelitian .....   | 48 |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....   | 49 |
| 1. Observasi .....  | 49 |
| 2. Wawancara.....   | 50 |
| 3. Dokumentasi .....  | 50 |
| F. Uji Keabsahan Data.....  | 51 |
| 1. Triangulasi Teknik.....  | 51 |
| 2. Triangulasi Sumber.....  | 52 |
| G. Metode Analisis Data.....  | 52 |
| 1. Reduksi Data.....  | 53 |
| 2. Penyajian Data .....   | 53 |
| 3. Penarikan Kesimpulan .....   | 54 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>BAB IV DESKRIPSI ANALISIS DATA .....</b>  | <b>55</b> |
| A. Deskripsi Data.....   | 55        |
| 1. Strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program school reopening di MA Darul Ulum Kota Semarang.....                  | 55        |
| 2. School reopening di MA Darul Ulum Kota Semarang ....  | 63        |
| 3. Implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang..... | 72        |
| B. Analisis Data .....   | 76        |
| 1. Analisis strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang.....  | 76        |
| 2. Analisis <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang .....   | 84        |
| 3. Analisis implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang.....    | 88        |
| C. Keterbatasan Penelitian.....  | 91        |
| D. Solusi .....  | 93        |
| <b>BAB V PENUTUP.....</b>  | <b>98</b> |
| A. Kesimpulan .....  | 98        |
| B. Saran.....  | 101       |
| C. Penutup.....  | 102       |

|  |     |
|--|-----|
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                                | 104 |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                               | 112 |
| A. Lampiran 1 Surat Izin Melaksanakan Riset .....          | 112 |
| B. Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Riset .. | 114 |
| C. Lampiran 3 Pedoman Observasi Dan Wawancara .....        | 115 |
| D. Lampiran 4 Transkrip Observasi .....                    | 121 |
| E. Lampiran 5 Transkrip Wawancara .....                    | 124 |
| F. Lampiran 6 Deskripsi MA Darul Ulum Kota Semarang....    | 143 |
| G. Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian .....                 | 151 |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....                          | 155 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 4.1 Evaluasi strategi oleh kepala madrasah dengan wakil kepala madrasah .....  | 63 |
| Gambar 4.2 Proses pembelajaran tatap muka kelas X .....   | 70 |
| Gambar 4.3 Peserta didik kelas XII sedang melaksanakan ujian....  | 71 |
| Gambar 4.4 Kegiatan rutin sebelum pembelajaran dimulai, warga warga madrasah melaksanakan sholat dhuha berjama'ah, membaca sa'altu, membaca surah Ad-Dhuha, serta membaca doa ..... | 75 |

## DAFTAR BAGAN

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Bagan 2.1 Analisis SWOT .....    | 18 |
| Bagan 2.2 Kerangka Berpikir..... | 41 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sepanjang sejarah, inovasi manusia untuk memecahkan berbagai masalah dan meningkatkan kehidupan telah banyak terakumulasi dalam bentuk pengetahuan. Pendidikan merupakan cara untuk mentransfer pengetahuan, memfasilitasi pembelajaran, dan menginspirasi inovasi, sangat penting bagi pengembangan individu dan masyarakat. Pendidikan sudah lama dianggap sebagai kekuatan dan pendorong yang penting bagi pembangunan ekonomi dan sosial secara efektif untuk mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan, dan sudah terdaftar sebagai salah satu prioritas pada berbagai agenda dalam pembangunan global.<sup>1</sup> Pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam mencerdaskan dan mengembangkan potensi dalam diri. Semakin tumbuh serta berkembangnya setiap individu dapat memiliki kreativitas, pengetahuan yang lebih luas, kepribadian yang lebih baik, dan dapat menjadi pribadi yang bertanggung jawab.

Tanggal 11 Maret 2020 Organisasi Kesehatan Dunia mengemukakan bahwa wabah sindrom pernapasan akut virus

---

<sup>1</sup> Lijia Guo, Jiashun Huang, and You Zhang, 'Education Development in China: Education Return, Quality, and Equity', *Sustainability (Switzerland)*, 11.13 (2019) <<https://doi.org/10.3390/su11133750>>.

corona merupakan sebuah pandemi. Bahkan sebelum pengumuman ini, sudah banyak negara melakukan pembatasan kegiatan masyarakat untuk membatasi penyebaran virus. Langkah pertama yang diambil yaitu promosi jarak fisik, penutupan pembatasan antar wilayah yang berbeda, pembatalan acara publik, penutupan sekolah, universitas dan pendidikan yang lain.<sup>2</sup> Virus corona sangat mudah menularkan dari satu orang ke orang lain. Dan membuat jumlah kematian meningkat drastis pada tahun 2020 yang disebabkan oleh virus covid 19. Maka dari itu, setiap masing-masing wilayah membuat peraturan pembatasan kegiatan masyarakat bahkan adanya peraturan penutupan wilayah tersebut agar mengurangi penyebaran virus covid-19 yang mudah menular. Pada pembatasan kegiatan masyarakat, madrasah ditutup dan mengganti kegiatan pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran jarak jauh. Hal itu disebabkan untuk mencegah penyebaran virus covid-19 di lingkungan sekolah.

Pandemi covid-19 telah mempengaruhi dunia pendidikan, akibat dari penutupan madrasah, guru dan peserta didik diharapkan cepat beradaptasi dengan pembelajaran jarak jauh. Perubahan cepat, tidak terduga dan terpaksa dari

---

<sup>2</sup> Guglielmo Bonaccorsi and others, 'COVID-19 and Schools: What Is the Risk of Contagion? Results of a Rapid-Antigen-Test-Based Screening Campaign in Florence, Italy', *International Journal of Infectious Diseases*, 112.March 2020 (2021), 130–35 <<https://doi.org/10.1016/j.ijid.2021.09.027>>.

pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran jarak jauh. Kesulitan terkait infrastruktur pembelajaran online yang buruk, kurangnya pengalaman guru, terjadi kesenjangan seperti informasi, dan sumber daya yang terbatas.<sup>3</sup> Ketidak seimbangan ini membuat masalah baru dalam dunia pendidikan, yang di mana semua guru dan peserta didik diharapkan dapat beradaptasi dengan sistem pembelajaran yang baru.

Penutupan madrasah yang telah dilaksanakan dalam jangka panjang telah berdampak negatif pada kesejahteraan peserta didik.<sup>4</sup> Permasalah-permasalahan yang muncul saat pembelajaran jarak jauh membuat kekhawatiran yang cukup serius, hal ini dirasakan oleh guru, serta peserta didik. Maka dari itu pertimbangan pembukaan kembali madrasah merupakan jalan untuk menyelesaikan masalah yang muncul akibat penutupan madrasah.

Madrasah merupakan bukti yang relevan dalam penularan covid-19. Maka dari itu, pembukaan kembali madrasah dapat menjadikan rasa ketidaknyamanan masyarakat sekitar. Semua madrasah menghadirkan tantangan unik dalam

---

<sup>3</sup> Carmen Carrillo and Maria Assunção Flores, 'COVID-19 and Teacher Education: A Literature Review of Online Teaching and Learning Practices', *European Journal of Teacher Education*, 43.4 (2020), 466–87 <<https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1821184>>.

<sup>4</sup> Qais Gasibat, Aburwais Aymen, and Musab Gasibat, 'Should Schools Reopen during the Covid-19 Pandemic?', *Journal of Medicine (Bangladesh)*, 22.1 (2021), 57–59 <<https://doi.org/10.3329/jom.v22i1.51393>>.

menghadapi pandemi covid-19. Madrasah dapat menerapkan strategi untuk mengurangi resiko dari pembukaan kembali madrasah, dengan adanya jarak fisik, menggunakan masker di dalam ruangan, menjaga kebersihan dengan baik. Dan transportasi yang aman serta kebijakan kesiapsiagaan darurat yang berada dalam lingkungan madrasah dapat membantu mengurangi rasa khawatir masyarakat sekitar madrasah.<sup>5</sup>

Mengingat fakta bahwa pandemi covid-19 sudah sangat mengganggu dunia pendidikan, sudah waktunya untuk mempertimbangkan keputusan penutupan madrasah menjadi pembukaan kembali madrasah. Ketika harus diputuskan untuk membuka kembali madrasah merupakan jawaban yang tidak mudah. Banyak faktor yang harus dipertimbangkan, seperti ancaman virus, faktor resiko perbedaan usia, manfaat langsung, kebutuhan anak-anak, kapasitas keluarga, keinginan orang tua, kekhawatiran guru.<sup>6</sup> Namun, dengan adanya aturan kegiatan yang ada di lingkungan madrasah, seperti pengendalian tindakan upaya yang dilaksanakan untuk mengurangi resiko, masyarakat melaksanakan jarak sosial, pembatasan pertemuan masal,

---

<sup>5</sup> Dan M. Cooper and others, 'Reopening Schools Safely: The Case for Collaboration, Constructive Disruption of Pre-Coronavirus 2019 Expectations, and Creative Solutions', *Journal of Pediatrics*, 223 (2020), 183–85 <<https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2020.05.022>>.

<sup>6</sup> William J. Hawk and others, 'Ethical Considerations in Deciding When to Reopen Schools', *International Journal of Educational Development*, 83.March (2021), 102398 <<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102398>>.

kebersihan tangan dan isolasi jika memiliki gejala, hal tersebut cukup untuk membantu kembali lingkungan madrasah dengan tidak membawa resiko yang lebih besar dari paparan lingkungan yang lain.<sup>7</sup>

Pandemi virus covid-19 mendefinisikan ulang madrasah dan kepemimpinan kepala madrasah. Kecepatan perubahan akan membutuhkan pemimpin madrasah yang tanggap supaya dapat menginspirasi warga madrasah untuk beradaptasi pada perubahan kebutuhan yang dibutuhkan. Berpikir ke depan dan mencari solusi merupakan cara bagi pemimpin madrasah untuk belajar melewati tantangan. Kapasitas pada guru, staf madrasah dan peserta didik untuk beradaptasi selama masa perubahan akan bergantung pada strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam menganalisis permasalahan, menciptakan ide baru dan melaksanakan ide-ide tersebut.

Pemimpin madrasah diharapkan dapat membuat strategi untuk mendorong keterhubungan sosial pada saat banyak orang mengalami pembatasan sosial, membangun dan memperdalam hubungan sosial. Pemimpin madrasah membantu seluruh warga madrasah untuk melihat keadaan yang terjadi sebagai peluang

---

<sup>7</sup> Alexandre Caixeta Guimarães, Luciana Becker Mau, and Rebecca Christina Kathleen Maunsell, 'COVID-19 in Children: Considerations for Returning to School', *Brazilian Journal of Otorhinolaryngology*, 86.6 (2020), 667–68 <<https://doi.org/10.1016/j.bjorl.2020.09.005>>.

untuk diri mereka sendiri agar dapat beradaptasi.<sup>8</sup> Kepala madrasah diharapkan siap dalam situasi apapun. Kepala madrasah dapat terbuka terhadap ide-ide baru tentang bagaimana merespon krisis yang dihadapi madrasah, dan bekerjasama dengan wakil kepala madrasah, guru, dan staf madrasah untuk berpartisipasi aktif dalam mengatasi krisis.

Tugas utama kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu dapat menciptakan situasi pembelajaran yang efektif di masa pembukan kembali madrasah, sehingga para guru dapat menyampaikan materi dan peserta didik dapat belajar dengan baik. Adapun beberapa masalah yang terjadi di MA Darul Ulum Kota Semarang terkait dengan perubahan sistem pembelajaran jarak jauh menjadi pembelajaran tatap muka, kebiasaan pembelajaran jarak jauh membuat peserta didik terlalu nyaman dengan pembelajaran yang santai. Seperti, peserta didik tidak bersemangat berangkat ke madrasah, tidur di kelas saat jam pembelajaran, tidak ada ketertarikan untuk memahami materi pembelajaran. Hal tersebut berpengaruh pada proses pembelajaran tidak bisa berjalan dengan maksimal yang dapat berpengaruh pada hasil belajar peserta didik. Kekhawatiran orang tua peserta didik akan efek kesehatan jangka panjang yang

---

<sup>8</sup> Jack Bagwell, 'Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action', *Journal of School Administration Research and Development*, 5.S1 (2020), 30–34 <<https://doi.org/10.32674/jsard.v5is1.2781>>.

akan diterima oleh para peserta didik. Serta masyarakat sekitar madrasah yang khawatir akan pembatasan kegiatan dan pencegahan yang kurang maksimal akan menambah penyebaran virus covid-19 di lingkungan masyarakat.

Madrasah-madrasah di Indonesia saat ini sedang menghadapi permasalahan utama untuk melakukan kegiatan pendidikan. Bagaimana kualitas dan juga keamanan pendidikan dapat menjamin para siswa dalam situasi pandemi sekarang ini. Maka dari itu, persiapan terhadap fasilitas untuk pembukaan kembali madrasah dapat dilaksanakan. Persiapan seperti ini tidak hanya bertujuan untuk memberikan perlindungan pada masyarakat madrasah saja, melainkan seluruh masyarakat yang berada di lingkungan sekitar madrasah. Beberapa persiapan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, guna memastikan kesiapan pembukaan kembali madrasah, serta meningkatkan motivasi minat belajar peserta didik. Untuk mengetahui bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* dalam upaya menunjang keberlangsungan proses belajar mengajar agar bisa sesuai dengan apa yang diharapkan. Dan berdasarkan dari penjelasan latar belakang di atas, maka peneliti berniat untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa *School Reopening*”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?
2. Bagaimana *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?
3. Bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang
- b. Untuk mengetahui mengetahui bagaimana *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang
- c. Untuk mengetahui bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang

## 2. Manfaat Penelitian

Hasil pada penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk semua pihak diantaranya sebagai berikut:

### a. Teoritis

Secara teoritis manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu: hasil penelitian ini bermanfaat dalam menambah pengetahuan tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam masa *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan kajian lebih lanjut dalam rangka pertimbangan penelitian berikutnya.

### b. Praktis

Secara praktis manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu: hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi gambaran sekaligus rujukan dan juga pemikiran oleh pembaca maupun kepala sekolah di MA Darul Ulum Kota Semarang.

### c. Personal

Secara personal manfaat penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu: hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, pengalaman dan menambah wawasan berpikir kritis dalam menganalisis masalah-masalah dalam dunia pendidikan. Dan juga untuk memperdalam ilmu pengetahuan yang

telah diterima dan ditulis dari dosen pembimbing di jurusan Manajemen Pendidikan Islam di fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah**

###### **a. Pengertian Strategi**

Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif bagaimana suatu organisasi akan mencapai misi serta tujuan.<sup>9</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), definisi dari strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai tujuan khusus.<sup>10</sup> Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategis* yang memiliki arti *the art of general*. Strategi lebih diartikan sebagai seni dan juga ilmu yang fungsi untuk mendistribusikan dan menggunakan sarana-sarana untuk kepentingan tertentu. Strategi sebagai seni memerlukan kepekaan intuisi, imajinasi, dan juga feeling. Sedangkan strategi ilmu pengetahuan adalah suatu hal yang akan terus berkembang untuk menemukan cara-cara baru atau inovasi, terutama yang berkaitan dengan perkembangan penggunaan ilmu

---

<sup>9</sup> Casmudi, *Memahami Manajemen Dan Manajemen Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2020). hlm. 17.

<sup>10</sup> Fathul Mujib dan Tutik Septianingsih, *School Branding: Strategi Di Era Disruptif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020). hlm. 8.

pengetahuan dan teknologi.<sup>11</sup> Strategi dirumuskan sebagai pola perilaku yang dirancang guna meraih kerjasama dari para anggotanya dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Masing-masing strategi memandang sekolah dengan kacamata yang berbeda, dengan memberikan penekanan pada sifat tertentu dan memandang baik tindakan tertentu.<sup>12</sup>

Penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi yaitu suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi agar dapat mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan pada kondisi yang menguntungkan.

#### b. Pengertian Kepemimpinan

Istilah kepemimpinan atau leadership yang berasal dari kata leader yang memiliki arti pemimpin atau to lead yang berarti memimpin. Leadership sudah menjadi kajian tersendiri pada ilmu manajemen. Sudah banyak teori yang menjelaskan definisi kepemimpinan yang mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan suatu hal yang selalu berkaitan dengan proses yang disengaja oleh

---

<sup>11</sup> Agus Suryono, *Teori Dan Strategi Perubahan Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020). hlm. 175.

<sup>12</sup> Achmad Sanusi, *Pembaharuan Strategi Pendidikan: Filsafat, Manajemen, Dan Arah Pembangunan Karakter Bangsa* (Bandung: Penerbit Nuansa Cendekia, 2014). hlm. 125.

seseorang untuk menekankan pengaruh yang cukup kuat kepada orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas, dan berhubungan kelompok atau terlihat kesamaannya.<sup>13</sup> Pakar manajemen pendidikan Hendyat Soetopo dalam buku Bahar Agus Setiawan memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok tersebut.<sup>14</sup>

Banyak istilah kepemimpinan dalam terminologi Al-Qur'an yang memiliki esensi yang sama dari sebuah referensi termasuk amir, khalifah dan imam. Dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah:30, idealisme pemimpin dan kepemimpinan diistilahkan menggunakan kata khalifah yang memiliki arti: pengelola, pemakmur, penjaga, pewaris, dan pelestari bumi. Istilah khalifah merupakan gelar yang telah diberikan untuk pemimpin umat Islam setelah wafatnya Nabi Muhammad SAW pada tahun 570-632 Masehi.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Adri Efferi, *Manajemen Pendidikan: Menyingkap Takbir Pengelolaan Lembaga Pendidikan* (Depok: Rajawali Pers, 2020). hlm. 180

<sup>14</sup> Bahar Agus Setiawan, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013). hlm. 13

<sup>15</sup> Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, Dan Informal)* (Yogyakarta: Deepublish, 2019). hlm.

Seseorang yang telah ditunjuk menjadi pemimpin haruslah memiliki keistimewaan melebihi para anggotanya. Pemimpin tidak hanya memiliki kemampuan menjelaskan petunjuk, tetapi juga berkemampuan untuk menunjukkan kepada anggotanya menuju arah yang lebih baik. Berikutnya, dijelaskan bahwa para pemimpin itu telah melaksanakan tuntutan wahyu dari Allah, dan tuntutan itu sudah mendarah daging dalam diri para pemimpin dan menghiasi akhlak mereka. Hal tersebut menjadi syarat bahwa seorang pemimpin hendaklah memiliki kepribadian yang luhur.<sup>16</sup> Seperti firman Allah dalam Surat AS-Sajdah (32):24 dan terjemah sebagai berikut:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Dan Kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberikan petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan mereka meyakini ayat-ayat Kami.<sup>17</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas tentang kepemimpinan, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kualitas intelektual

---

<sup>16</sup> Nurul Hidayah, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017).

<sup>17</sup> *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya* Departemen Agama RI, (Bandung: Syaamil Qur'an, 2012), hlm. 417.

seseorang yang dapat digunakan untuk memotivasi, mempengaruhi, serta mengarahkan kepada kelompok maupun individu lain. Dan mampu memfasilitasi dengan cara mengkoordinasi segala tugas yang telah ditetapkan sebelumnya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Strategi Kepemimpinan

Christensen dalam jurnal Juli Suspurwanto berpendapat bahwa strategi kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang guna mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, serta bekerja bersama orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang lebih layak pada suatu organisasi.<sup>18</sup> Sedangkan menurut Sondang P. Siagan strategi kepemimpinan yaitu kemampuan menganalisis serta merumuskan kebijakan dan strategi sebuah organisasi. Kemampuan melaksanakan ketepatan kebijakan dan strategi yang telah dirumuskan serta ditetapkannya untuk dilaksanakan oleh semua komponen organisasi.<sup>19</sup>

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas mengenai strategi kepemimpinan bahwa strategi

---

<sup>18</sup> Juli Suspurwanto, 'Kepemimpinan Strategis Jenderal Sudirman Dalam Pengabdianya Sebagai Prajurit Tentara Nasional Indonesia', *Jurnal Strategi Pertahanan Semesta*, 6.1 (2020), 27–40. hlm. 31.

<sup>19</sup> Sondang P. Siagan, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan Dan Strategi Organisasi* (Jakarta: Haji Masagung, 1993). hlm. 41.

kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dari seorang individu ataupun kelompok yang memberikan perintah, petunjuk, mempengaruhi, serta memotivasi untuk melakukan sebuah perubahan dalam upaya mencapai sebuah tujuan organisasi ke arah yang lebih baik dari sebelumnya. Strategi kepemimpinan merupakan komponen terpenting dalam pengembangan madrasah yang efektif. Di samping itu seorang pemimpin yang dapat menerapkan strategi kepemimpinan berarti pemimpin tersebut memiliki kemampuan konseptual yang diperlukan untuk membuat sebuah keputusan strategi, karena strategi dibuat untuk mencapai sebuah tujuan dengan baik.<sup>20</sup>

Asep effendi dalam jurnal yang ditulis oleh Uzlifatul Azmiyati dan Nofita S. Poernomo menjelaskan bahwa strategi kepemimpinan ada 4 yang meliputi:

- 1) Tahapan analisis lingkungan organisasi
- 2) Perumusan strategi
- 3) Implementasi strategi
- 4) Evaluasi dan kontrol strategi.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Joko Aji Wibowo and Maria Puspitasari, 'Kepemimpinan Strategis Dalam Masa Krisis Pandemi Covid-19 (Belajar Dari Pemimpin Daerah Kota Tegal)', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21.1 (2021), 282 <<https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1295>>.

<sup>21</sup> Zaenul Iskandar, 'KEPEMIMPINAN STRATEGI: Konsep Dan Implementasi Kepemimpinan Islami', *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 4.5 (2019), 276–80.

Strategi kepemimpinan dijelaskan sebagai berikut:

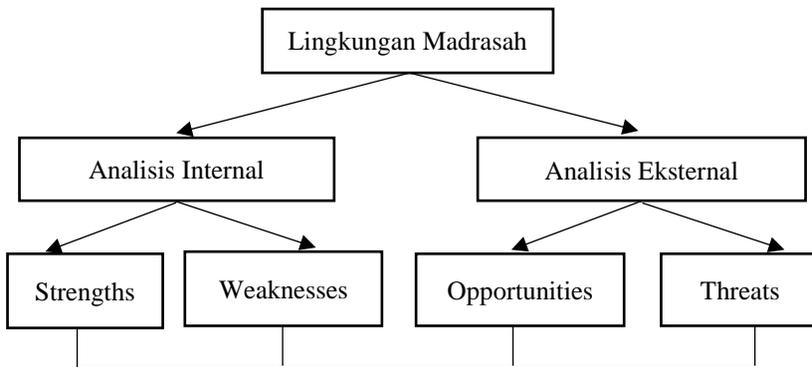
1) Tahapan Analisis Lingkungan

Tahapan analisis lingkungan merupakan tahapan awal untuk memantau lingkungan sekitar.<sup>22</sup> Penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal. Yang dapat membantu mengidentifikasi jenis peluang yang mungkin timbul serta dapat dimanfaatkan.<sup>23</sup> Untuk menganalisis masalah-masalah dengan suatu alat yang disebut analisis SWOT, dengan kerangka *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

---

<sup>22</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: NoerFikri, 2018). hlm. 7.

<sup>23</sup> Sondang P. Siagan, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Sawo Raya, 2004). hlm. 34.



Bagan 2.1 Analisis SWOT

## 2) Perumusan Strategi

Perumusan strategi, perumusan strategi meliputi pengembangan visi dan misi tujuan jangka panjang, yang mengidentifikasi peluang ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan sebuah organisasi.<sup>24</sup>

Sebelum terbentuknya sebuah tujuan dapat dilihat dari visi dan misi. Visi dan misi terbentuk berdasarkan analisis SWOT. Terbentuknya analisis SWOT berasal dari analisis lingkungan internal pada sebuah madrasah. Dari sebuah strategi maka akan menghasilkan sebuah kebijakan.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Widiono dan Lukman Nul' Hakim, *MANAJEMEN STRATEGIS & ISU-ISU KEKINIAN* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018). hlm. 5.

<sup>25</sup> Husaini Usman, *KEPEMIMPINAN EFEKTIF: Teori, Penelitian, Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020).

Dalam merumuskan strategi jangka panjang, maka kepala sekolah perlu melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki oleh organisasi yang dipimpinnya.

### 3) Implementasi Strategi

Pengimplementasian strategi merupakan proses di mana pemimpin mewujudkan strategi serta kebijaksanaan dalam sebuah tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.<sup>26</sup>

Organisasi dapat dikatakan berhasil dalam pelaksanaan program dapat dilihat bagaimana strategi yang sudah disusun telah dilaksanakan dengan semestinya.

### 4) Evaluasi Strategi

Evaluasi merupakan tahapan terakhir dalam strategi kepemimpinan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan penilaian atau melaksanakan proses evaluasi strategi. Evaluasi dan kontrol terhadap keputusan-keputusan strategi organisasi untuk memungkinkan pencapaian sebuah tujuan di masa yang akan datang.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makasar: CV. Nas Media Pustaka, 2020).

<sup>27</sup> Anam Miftakhul Huda, *Pengantar Manajemen Strategi* (Bali: Jayapangus Press, 2018). hlm. 10

Tahap pengavaluasan dilaksanakan berdasarkan hasil yang diperoleh setelah pelaksanaan strategi. Yang bertujuan untuk memperbaiki penilaian yang kurang maksimal.

d. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah merupakan pemimpin pada setiap jenis dan satuan pendidikan. Kepala madrasah mempunyai kemampuan memimpin seperti, seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam menjalankan tugas keprofesionalannya sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan (Permendiknas No. 19. 2007). Dalam Permendiknas No. 28. 2010, kepala madrasah adalah guru yang diberi tugas tambahan dengan kompetensi: pengetahuan, sikap keterampilan kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.<sup>28</sup>

Agustinus Hermino berpendapat bahwa kepala madrasah bekerja bukan hanya mengembangkan namun sebagai pemimpin pendidikan, kepala madrasah harus mampu menggunakan proses-proses demokrasi atas dasar kualitas sumbangan. Maka dengan itu kepala sekolah bertindak sebagai konsultasi bagi para guru dalam

---

<sup>28</sup> Amin Haris, *The Handbook Of Manajemen Pendidikan: Good Governance Of Education* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2020). hlm. 81.

membantu memecahkan masalah yang sedang guru hadapai. Dan kepala sekolah hendaknya berusaha meningkatkan kemampuan guru dan para staf untuk bekerja dan berfikir bersama.<sup>29</sup> Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah dengan memiliki rasa kemauan dan kemampuan untuk mengembangkan diri dan sekolahnya secara optimal.

Rudolf Kempa mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan yaitu kegiatan-kegiatan dalam mengorganisasikan sumber-sumber fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien, tugas utama kepala madrasah adalah mengembangkan dan juga mengimplementasikan prosedur dan kebijakan pendidikan yang dapat menghasilkan efisiensi madrasah.<sup>30</sup> Kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya diharapkan untuk dapat membuat berbagai keputusan untuk memajukan madrasah, serta di berbagai situasi

---

<sup>29</sup> Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014). hlm. 128.

<sup>30</sup> Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi Tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Dengan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015). hlm. 15.

madrasah. Kepala madrasah dalam membuat keputusan sebagai berikut:

- 1) Memecahkan masalah dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang tersedia.
- 2) Memperoleh informasi dari orang lain.
- 3) Kepala sekolah berbagi masalah dengan orang lain secara bersamaan.
- 4) Kepala sekolah berbagi masalah dengan orang lain dalam sebuah kelompok.
- 5) Kepala sekolah bersama-sama menghasilkan sebuah keputusan.<sup>31</sup>

e. Kompetensi Kepala Madrasah

Bersumber pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 yang berisi tentang standar kepala sekolah ataupun madrasah , sehingga dapat dijelaskan lingkup kompetensi kepala sekolah:

1) Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian yaitu pemimpin memiliki integritas kepribadian, memiliki keinginan yang kuat untuk pengembangan diri sebagai kepala sekolah, memiliki sikap terbuka dalam pelaksanaan tugas pokok serta fungsinya, dapat mengendalikan diri

---

<sup>31</sup> Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep Dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012). hlm. 5.

saat dihadapkan pada suatu masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, memiliki bakat dan minat jabatan sebagai seorang pemimpin pendidik

## 2) Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah penyusunan rencana sekolah di berbagai tingkatan perencanaan, dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, pendayagunaan sumber daya manusia dalam pengelolaan guru, mengelola sarana prasarana sekolah, mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung tercapainya tujuan sekolah, pengelolaan sistem informasi sekolah untuk mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, serta melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan madrasah sesuai dengan standar pengawasan yang berlaku.

## 3) Kompetensi Supervisi

Kepala sekolah melakukan perencanaan program supervisi akademik untuk meningkatkan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan metode supervisi yang tepat, dan mengevaluasi hasil supervisi akademik terhadap guru untuk meningkatkan

profesionalisme guru sesuai dengan prosedur yang tepat

#### 4) Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial yang dimiliki kepala madrasah yaitu dapat melaksanakan kerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah dan partisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Serta memiliki kepekaan sosial terhadap individu lain atau kelompok lain.

#### 5) Kompetensi Kewirausahaan

Kepala sekolah mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras guna mencapai keberhasilan madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah, serta pantang menyerah dan selalu mencari solusi yang terbaik dalam menghadapi kendala di sekolah. Kepala madrasah juga memiliki naluri kewirausahaan dalam melakukan pengelolaan kegiatan produksi, jasa sekolah atau madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017). hlm. 40-50.

## 2. *School Reopening* (Pembukaan Kembali Sekolah)

*School reopening* merupakan suatu keadaan di mana sekolah/madrasah dibuka kembali setelah adanya penutupan sekolah/madrasah yang dikarenakan pandemi covid-19. Pembukaan sekolah/madrasah dengan menggunakan kebijakan baru dianggap sebagian kalangan sebagai langkah alternatif untuk memenuhi kebutuhan kegiatan belajar peserta didik yang selama ini melakukan pembelajaran di rumah menggunakan sistem *online*.<sup>33</sup> Adanya *school reopening* sangat dibutuhkan untuk memperbaiki sistem pembelajaran yang kurang maksimal, infrastruktur pengajaran *online* yang buruk, kurangnya pengalaman guru, kesenjangan informasi dan sumber daya yang terbatas untuk peserta didik dan lingkungan kompleks di rumah.

Madrasah menghadapi perubahan lingkungan, membutuhkan kepala madrasah yang tanggap, kritis dan pemberani untuk mengambil keputusan strategis agar dapat mencapai tujuan organisasi kompetitif. Pemimpin memiliki

---

<sup>33</sup> Shahyb Handyanto and Arifin Hidayat, 'Problematika Kebijakan Pembelajaran Bauran Di Masa Pandemi Covid-19 Dalam Memenuhi Hak Atas Pendidikan', *Seminar Nasional Hukum Universitas Negeri Semarang*, 7.1 (2021), 107–26  
<<https://proceeding.unnes.ac.id/index.php/snh/article/view/714>>.

strategi untuk mengarahkan serta memotivasi bawahan, agar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan.<sup>34</sup>

Pandemi covid-19 sampai sekarang masih ada serta tidak dapat dipastikan kapan berakhirnya. Oleh karena itu pemerintah menghimbau kepada masyarakat untuk melakukan persiapan dalam menghadapi tatanan hidup baru. Tatanan hidup yang baru ini diterapkan diberbagai sektor yang salah satunya yaitu sektor pendidikan.<sup>35</sup> Tatanan hidup baru merupakan perubahan perilaku untuk tetap melakukan aktivitas yang sama namun dengan tambahan menerapkan protokol kesehatan untuk mencegah terjadinya penularan covid-19. Tatanan hidup baru merupakan langkah akselerasi penanganan covid-19 di bidang pendidikan, kesehatan, sosial, serta ekonomi.<sup>36</sup> Tatanan hidup baru sangat membantu kegiatan untuk kembali seperti semula dengan meminimalisir penularan virus covid-19.

Dalam kebiasaan baru, bukan berarti dianggap sebagai upaya mempersiapkan peserta didik untuk melaksanakan kegiatan belajar di sekolah seperti biasa,

---

<sup>34</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2012). hlm. 123.

<sup>35</sup> Matdio Siahaan, 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan', *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1.1 (2020), 73–80 <<https://doi.org/10.31599/jki.v1i1.265>>.

<sup>36</sup> Irjus Indrawan and others, *Pembelajaran Di Era New Normal* (Banyumas: Pena Persada, 2020). hlm. 61.

namun kondisi ini merupakan satu langkah untuk mempersiapkan peserta didik agar mampu beradaptasi dengan situasi belajar di tengah wabah covid-19. Karena, pada pembukaan kembali sekolah bukan berarti gejala covid-19 sudah berakhir dan kita bebas dari ancaman, melainkan pola hidup baru bagi manusia dengan menjalani hidup sesuai protokol kesehatan dan himbauan pemerintah untuk tetap sehat dan terhindar dari bahaya covid-19.<sup>37</sup> Kementerian Pendidikan telah menyerahkan waktu dan cara pembukaan kembali sekolah kepada kebijaksanaan masing-masing wilayah bagian, tergantung pada jumlah kasus COVID-19 di wilayah mereka. Banyak pilihan yang tersedia, termasuk memulai sekolah tatap muka dengan anak-anak yang lebih muda, model kehadiran alternatif seperti rotasi, hari alternatif, atau madrasah setiap dua hari.<sup>38</sup>

Secara bahasa *school reopening* berasal dari kata *re* kembali, *open* dibuka, dan *school* sekolah, secara keseluruhan *school reopening* dapat disimpulkan bahwa dibukanya kembali sekolah. Dalam kasus ini bahwa sekolah atau madrasah di Indonesia sudah lebih dari 2 tahun melakukan

---

<sup>37</sup> Mochamad Fachrur Rozi, *Penerapan Adaptasi Kebiasaan Baru Pada Era Pandemi Virus Corona 19 Di Berbagai Sektor Pendidikan, Pembelajaran Daring* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2020). hlm. 156.

<sup>38</sup> Dheeraj Sharma and Poonam Joshi, 'Reopening Schools in India during the Covid-19 Pandemic', *Journal of Tropical Pediatrics*, 67.2 (2021), 1–3 <<https://doi.org/10.1093/tropej/fmab033>>.

pembelajaran secara daring. Dan baru-baru ini sekolah atau madrasah baru mulai melaksanakan kembali kegiatan belajar mengajar secara *offline* atau bisa disebut dengan istilah *school reopening*. Ajeng Rizki Safira dan Ayunda Sayyidatul Ifadah dalam jurnalnya menjelaskan bahwa pembukaan kembali sekolah atau *school reopening* selama pandemi adalah istilah yang sering digunakan secara internasional, sedangkan di Indonesia sendiri menggunakan istilah pembelajaran tatap muka kembali.<sup>39</sup>

Menurut Emik Pattanang dkk dalam jurnalnya mengatakan bahwa *school reopening* adalah sebuah kegiatan yang dilakukan sekolah untuk memulai kembali kegiatan belajar mengajar secara langsung setelah beberapa lamanya ini sekolah dilaksanakan secara *online*.<sup>40</sup> Kemudian diperkuat oleh teorinya Rendi Budiarto yang mengatakan dalam penelitiannya bahwa adanya program *school reopening* menjadikan sebuah jendela baru untuk para siswa yang selama ini bosan dengan pembelajaran jarak jauh, sehingga

---

<sup>39</sup> Ajeng Rizki Safira and Ayunda Sayyidatul Ifadah, 'The Readiness of Limited Face to Face Learning in the New Normal Era', *JCES (Journal of Character Education Society)*, 4.3 (2021), 643–51.

<sup>40</sup> Emik Pattanang, Mesta Limbong, and Witarsa Tambunan, 'Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Di Masa Pandemi Pada Smk Kristen Tagari', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10.2 (2021), 112–20 <<https://doi.org/10.33541/jmp.v10i2.3275>>.

*school reopening* memberi wajah baru serta menjadi solusi dari permasalahan yang didapatkan selama masa daring.<sup>41</sup>

*School reopening* terdapat perubahan kebiasaan siswa dalam model pembelajaran, kebiasaan siswa yang terlalu nyaman akan pembelajaran jarak jauh, yang di mana pembelajaran jarak jauh dapat dilaksanakan secara santai, kemudian muncul sebuah kebijakan pembelajaran tatap muka setelah banyaknya perbandingan serta persiapan. Karena hal tersebut, kurangnya kesiapan peserta didik, ketidak disiplinnya para peserta didik dalam menaati peraturan belajar yang ada di madrasah, menurunnya semangat peserta didik dalam proses pembelajaran, serta kekhawatiran akan efek jangka panjang yang akan diterima peserta didik, jika pengendalian dan pencegahan virus covid-19 tidak diperhatikan secara serius.<sup>42</sup> Serta kurangnya kesiapan guru dalam kembalinya pembelajaran tatap muka, yang mengakibatkan kurang maksimalnya keahlian dalam penyampaian materi pembelajaran dan kurangnya kreativitas

---

<sup>41</sup> Rendi Budiarto, 'Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Masa Pandemi Covid-19 Teknik Mesin Universitas Negeri Surabaya', *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2021, 2013–15.

<sup>42</sup> Raden Yuli Kristiyanto and others, 'School Reopening: Evidence-Based Recommendations during COVID-19 Pandemic in Indonesia', *Journal of Community Empowerment for Health*, 4.1 (2021), 1–14 <<https://doi.org/10.22146/jcoemph.57524>>.

guru dalam penggunaan metode pembelajaran.<sup>43</sup> Kekhawatiran orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar madrasah akan kesiapan madrasah dalam upaya *school reopening* yang kurang akan memperluas penyebaran virus covid-19. Yang akan memberikan dampak kurang baik bagi kesehatan.<sup>44</sup> Hal tersebut membuat *school reopening* sulit mencapai hasil tujuan secara maksimal. Motivasi, kreativitas, kemauan, kepercayaan harus dibangun dalam setiap individu maupun kelompok.

Kate Steed Hoffman at al dalam jurnal penelitiannya tertulis bahwa UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) berpendapat setiap negara harus membuka kembali sekolah atau madrasah sesegera mungkin, setidaknya negara harus membuat rencana untuk membuka kembali sekolah di masa depan. Mengingat penutupan sistem sekolah/madrasah yang berkepanjangan akan memperburuk kesenjangan sosial atau ketidakadilan. Dengan konsekuensi negatif dari penutupan sekolah, seperti implikasi ekonomi dan tenaga kerja, kehilangan pembelajaran

---

<sup>43</sup> Kerry T. Jameson Brewer Kretchmar, 'Neoliberalism, COVID, Anti-Science, and the Politics of School Reopening', *Education Policy Analysis Archives*, 30 (2022), 1–42.

<sup>44</sup> Jens Olav Dahlgard and Zoltán Fazekas, 'Back to School: The Effects of School Reopening on Parents and Children', *Scandinavian Political Studies*, 44.3 (2021), 268–79 <<https://doi.org/10.1111/1467-9477.12198>>.

siswa, dan perkembangan sosial dan emosional yang berkurang. Negara di seluruh dunia secara bertahap membuka kembali sekolah/madrasah setelah penutupan awal. Untuk meminimalkan konsekuensi negatif dari penutupan sekolah/madrasah, banyak negara berpendapat bahwa aman untuk membuka kembali sekolah/madrasah dengan tindakan pencegahan setelah tingkat reproduksi virus covid-19 turun di bawah ambang batas tertentu dan dengan mempertimbangkan bukti pada saat itu bahwa anak-anak dan remaja kemungkinannya lebih kecil untuk berkontraksi dan berpotensi menyebarkan virus covid-19. Lebih dari 50 negara telah membuka kembali sebagian atau seluruhnya sekolah/madrasah, menggunakan berbagai langkah dan praktik kebijakan dalam menanggapi pandemi yang sedang berlangsung.<sup>45</sup>

Dapat disimpulkan bahwa *school reopening* adalah sebuah program madrasah yang disusun oleh kepala madrasah untuk melaksanakan pembelajaran tatap muka langsung setelah pembelajaran jarak jauh yang dikarenakan adanya virus covid-19. Kepala madrasah melakukan persiapan untuk meminimalisir penyebaran dan penularan virus covid-19 di

---

<sup>45</sup> Kate Steed Hoffman, Mariana Barragan Torres, and Christine Min Wotipka, 'Cross-National Variation in School Reopening Measures During the COVID-19 Pandemic', *AERA Open*, 7.1 (2021) <<https://doi.org/10.1177/23328584211010180>>.

lingkungan madrasah dan menumbuhkan semangat peserta didik dalam proses belajar mengajar. Dengan adanya tatanan baru sistem pembelajaran dan peraturan yang mendukung program *school reopening*. Diharapkan program *school reopening* dapat memperbaiki sistem pembelajaran yang selama ini belum maksimal.

### **3. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Program *School Reopening***

Implikasi dari strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program *school reopening* pada saat pandemi covid-19 memerlukan perhatian yang sangat serius. Terutama pada proses pembelajaran berlangsung, kenyamanan belajar peserta didik adalah hal-hal paling utama dari program *school reopening*. Yang di mana kepala madrasah mengupayakan agar peserta didik tidak lagi merasakan sistem pembelajaran yang kurang maksimal, infrastruktur pengajaran online yang buruk, kurangnya pengalaman guru, dan juga kesenjangan informasi serta sumberdaya yang terbatas untuk peserta didik. Jhoni Warmansyah dalam jurnalnya mengatakan bahwa implikasi adanya program *school reopening* dalam segi positif yaitu, mengatasi perubahan kognitif dan perilaku yang secara konstan dalam upaya untuk mengatasi tuntutan internal dan eksternal yang melelahkan dikarenakan penutupan sekolah,

yang berpengaruh pada pengembangan diri serta kemampuan spesial. Mengembangkan kembali sosial, emosional, kreatifitas peserta didik. Mengurangi stress yang dirasakan peserta didik selama penutupan sekolah.<sup>46</sup> Program *school reopening* ini berdampak pada adanya keleluasaan waktu dan tempat, karena tidak mengharuskan peserta didik belajar di satu ruangan. Mengatasi kesenjangan peserta didik yang dialami selama program belajar dari rumah, serta meningkatkan kerjasama antar peserta didik dan juga guru. Guru dapat semakin mengenal karakteristik dari setiap peserta didiknya, penguatan pendidikan berkarakter secara langsung oleh peserta didik. Dan pemerintah juga memberikan pemaparan dampak negatif saat pembelajaran jarak jauh selama masa pandemi covid-19 seperti, putus sekolah, penurunan pencapaian belajar, serta sering terjadinya kekerasan pada anak.

Dampak negatif dari adanya program *school reopening*, dalam jurnalnya Tju Meriana dan Witarisa Tambunan dalam jurnalnya berargumentasi bahwa ada beberapa dampak negatif dari diselenggarakannya *school reopening* di masa pandemi yaitu pada kesehatan dan keselamatan sebagai prioritas utama dalam penetapan

---

<sup>46</sup> Jhoni Warmansyah, 'Program Intervensi Kembali Bersekolah Anak Usia Dini Masa Pandemi Covid-19', *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5.1 (2020), 743 <<https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.573>>.

kebijakan dan penyelenggaraan pembelajaran tatap muka. Dikarenakan pada masa pandemi ini pemerintah di Indonesia masih belum 100% berhasil menuntaskan wabah covid-19, dan dikhawatirkan jika madrasah dibuka kembali maka akan menimbulkan kerumunan dan akan meningkatkan kasus penyebaran covid-19 itu sendiri.<sup>47</sup> Dampak negatif dari *school reopening* dapat diatasi dengan menerapkan 4 bidang utama untuk mengurangi penyebaran covid-19, yaitu:

- a. Mempromosikan perilaku sehat yang mengurangi penyebaran, seperti *social distancing*, mencuci tangan memakai masker
- b. Menjaga lingkungan yang sehat, seperti memastikan ventilasi yang baik, dan menyediakan desinfektan serta menggunakannya sesering mungkin pada permukaan yang sering tersentuh
- c. Mempertahankan kegiatan periksa kesehatan, seperti memberi batasan siswa pada kelompok kecil, pembuatan jadwal alternatif, kesiapsiagaan dalam *blended learning*
- d. Kesiapan untuk setiap kemungkinan atau perkembangan tanda dan gejala virus covid-19.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Tju Meriana and Witarsa Tambunan, 'Evaluasi Persiapan Sekolah Tatap Muka Di Tkk Kanaan Jakarta', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10.1 (2021), 1–12 <<https://doi.org/10.33541/jmp.v10i1.3260>>.

<sup>48</sup> Jugal Kishore, 'Reopening of School in COVID 19 Pandemic', *Indian Journal of Youth & Adolescent Health*, 07.01 (2020), 23–26 <<https://doi.org/10.24321/2349.2880.202004>>.

*School reopening* akan meningkatkan resiko penularan baik untuk usia peserta didik, guru, serta masyarakat sekitar madrasah. Tetapi skala peningkatan penyebaran virus covid-19 tergantung pada kekuatan langkah-langkah strategi pengendalian yang berada di lingkungan madrasah.<sup>49</sup>

Penulis dapat menyimpulkan mengenai jurnal di atas bahwa implikasi program *school reopening* dapat dilihat dari strategi kepemimpinan kepala madrasah. Bagaimana kepala madrasah dalam pelaksanaan strategi kepemimpinannya mengenai program *school reopening*.

## **B. Kajian Pustaka yang Relevan**

Sebuah kajian dari penelitian-penelitian terdahulu sampai saat ini digunakan sebagai data untuk kritik terhadap penelitian sebelumnya mengenai kekurangan dan kelebihan. Serta untuk perbandingan pada kajian terdahulu, berdasarkan survei yang telah dilakukan, ada beberapa penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa *School Reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang”, diantara penelitian-penelitian itu adalah

---

<sup>49</sup> Matt J. Keeling and others, ‘The Impact of School Reopening on the Spread of COVID-19 in England’, *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 376.1829 (2021) <<https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0261>>.

1. Prashanti Chennamsetti, *Assisting School Leaders in Overcoming Challenges Related to Covid-19*.<sup>50</sup> Pada jurnal penelitian ini berfokus pada tantangan yang dihadapi kepala sekolah dan solusi yang dilakukan kepala sekolah selama pandemi covid-19. Persamaan jurnal penelitian Prashanti Chennamsetti dengan penelitian yang ditulis oleh peneliti yaitu tugas dan usaha yang harus dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah di masa pandemi covid-19 untuk menciptakan proses pembelajaran yang efektif. Perbedaan dari penelitian Prashanti Chennamsetti dengan penelitian yang ditulis oleh peneliti yaitu, jurnal penelitian Prashanti Chennamsetti lebih membahas tentang bagaimana kepala sekolah memfasilitasi hubungan guru dan peserta didik dalam proses belajar mengajar di masa pembelajaran jarak jauh. Sedangkan inti dari penelitian yang peneliti buat yaitu tentang bagaimana kepala madrasah memfasilitasi guru dan peserta didik dalam proses belajar mengajar di masa pembukaan kembali sekolah atau pembelajaran tatap muka.
2. Sira Burana-Osot, et al, *A Study of High School Students Well-Being During The Covid-19 Pandemic*.<sup>51</sup> Pada jurnal

---

<sup>50</sup> Prashanti Chennamsetti, 'School Leadership During a Global Pandemic', *Journal of School Administration Research and Development*, 5.S2 (2020), 93–99 <<https://doi.org/10.32674/jsard.v5is2.2834>>.

<sup>51</sup> Sira Burana-Osot, 'A Study of High School Student's Well-Being during the Covid-19 Pandemic', *International Journal of Multidisciplinary*

penelitian ini berfokus pada bahwa kursus tatap muka paling efektif membantu siswa mempertahankan tingkat pengalaman penguasaan, pengalaman perwakilan, dan persuasi verbal. Jurnal tersebut memberikan kesimpulan bahwa permasalahan pendidikan yang dialami peserta didik dapat dibantu dengan kembalinya pembelajaran tatap muka di sekolah. Persamaan jurnal penelitian Sira Burana-Osot, at al dengan penelitian yang ditulis oleh peneliti adalah sama-sama membahas mengenai pentingnya memperbaiki sistem pembelajaran peserta didik, sedangkan perbedaan dari penelitian yang ditulis oleh peneliti adalah pada jurnal penelitian Sira Burana-Osot, at al pentingnya memperbaiki sistem pembelajaran peserta didik untuk mengurangi masalah psikologis, sosial, dan fisiologis. Peserta didik tampaknya merasakan tingkat kepercayaan diri yang lebih rendah dalam belajar online dibandingkan dengan pembelajaran tatap muka. Sedangkan pada skripsi yang akan peneliti buat berfokus pada program strategi kepemimpinan kepala madrasah, di mana kepala madrasah berusaha untuk menciptakan pembelajaran tatap muka dengan aman dan nyaman.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Feby Hartika Putri dari Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi pada tahun 2021. Penelitian yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Pada Masa Pandemi Covid-19 di Madrasah Aliyah Swasta Darul Ikhwan Batang Hari*”. Inti dari penelitian tersebut adalah persepsi kepemimpinan kepala sekolah pada masa pandemi covid-19 di sekolah. Dasar pertimbangan Feby Hartika Putri menggunakan pendekatan kualitatif yaitu peneliti ingin mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan kepala madrasah di masa pandemi covid-19. Maka dari itu, jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan. Dimana peneliti turun langsung kelapangan untuk melihat secara langsung yang menjadi objek penelitian. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh Feby Hartika Putri lebih membahas tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi, sedangkan peneliti melakukan penelitian yang berfokus pada strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening*. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Reni Fatmawati dan peneliti adalah mengenai pemimpin sekolah/madrasah.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Puji Dayati dari Institut Agama Islam Negeri Bengkulu Tahun 2021 dengan judul “*Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Guru*”.

*Selama Proses Belajar Mengajar Pada Masa Pandemi Di SD Negeri 72 Bengkulu Selatan*". Inti dari penelitian tersebut adalah mutu guru selama proses belajar mengajar di masa pandemi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian yang ditulis oleh Puji Dayati menggunakan jenis penelitian kualitatif. Persamaan penelitian oleh Puji Dayati dan peneliti adalah pentingnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas guru di masa pandemi covid-19. Perbedaan yang ditemukan yaitu, penelitian oleh Puji Dayati lebih ke upaya kepala sekola dalam meningkatkan mutu guru selama proses belajar mengajar pada masa pandemi. Sedangkan penelitian yang diteliti oleh peneliti yaitu tidak hanya untuk meningkatkan kualitas guru, melainkan juga membahas tentang bagaimana strategi yang baik supaya tepat dengan sasaran yang dituju, yaitu memperbasil belajar peserta didik.

### **C. Kerangka Berpikir**

*School reopening* merupakan salah satu faktor yang memberi pengaruh terhadap hasil belajar siswa. *School reopening* merupakan suatu keadaan menciptakan suasana pembelajaran tatap muka dengan aman dan kondusif pada masa pandemi. Kepala madrasah sebagai pemimpin di lingkungan madrasah, dalam hal membuat serta memutuskan kebijakan akan memberi pengaruh terhadap kinerja guru, proses belajar

mengajar, dan hasil dari pembelajaran. Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu tindakan di mana kepala sekolah membawa anggota untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan dan kegagalan kepala madrasah bisa ditentukan dengan bagaimana kepala madrasah menjalankan strategi untuk mencapai tujuan bersama. Semakin baik kepala madrasah mengatur strategi, maka semakin banyak peluang keberhasilan pada program *school reopening* ini. Maka secara ringkas peneliti membuat kerangka berfikir dari penelitian ini dapat dilihat dari paradigma sebagai berikut:

1. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas
2. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka
3. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal
4. Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

**Strategi kepemimpinan kepala madrasah program *school reopening*:**

1. Analisis lingkungan
2. Perumusan strategi
3. Implementasi staretgi
4. Evaluasi strategi

1. Meningkatkan motivasi belajar peserta didik
2. Memberikan keyakinan terhadap orang tua peserta didik, bahwa *school reopening* dilaksanakan dengan protokol kesehatan.
3. Terciptanya kepercayaan masyarakat terhadap madrasah akan keamanan terlaksananya *school reopening*
4. Evaluasi dari masalah yang muncul ketika seperti penjagaan keamanan kesehaan diperketat sampai adanya penutupan madrasah kembali

Peserta didik memiliki prestasi belajar yang baik

**Bagan 2.2 Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian pada dasarnya merupakan suatu kegiatan atau proses sistematis untuk memecahkan masalah yang dilakukan dengan menerapkan metode ilmiah.<sup>52</sup> Salah satu langkah terpenting dalam melakukan penelitian adalah mengembangkan metode penelitian. Metode adalah suatu upaya untuk mentransformasikan rencana yang telah dibuat menjadi kegiatan yang nyata, sehingga tujuan dari penelitian yang telah dibuat dapat tercapai secara optimal.

#### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Margono penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis ataupun lisan dari orang-orang dan juga perilaku yang dapat diamati.<sup>53</sup> Dan hasil akhir dari penelitian ini adalah sebuah deskripsi hasil penelitian berdasarkan kenyataan objek yang telah diteliti. Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif yang bersifat mendeskripsikan makna data atau fenomena yang dapat ditangkap oleh peneliti, dengan cara menunjukkan bukti.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Emzir, *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif Dan Kualitatif* (Jakarta: Rajawali Pers, 2019). hlm. 3.

<sup>53</sup> Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Komponen MKDK* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010). hlm. 36.

<sup>54</sup> Mohammad Ali, *Strategi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1993). hlm. 161

Penelitian ini memaparkan tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dan mengetahui strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian merupakan tempat di mana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung.<sup>55</sup> Studi kasus memiliki keunggulan tersendiri dalam suatu proses penelitian sosial. Secara umum studi kasus memberikan akses maupun peluang yang luas kepada peneliti untuk menelaah secara mendalam, detail, intensif, seras menyeluruh terhadap suatu unit sosial yang akan diteliti.<sup>56</sup> Dengan itu peneliti mengambil tempat penelitian di MA Darul Ulum Kota Semarang yang terletak di Jalan Raya Anyar Wates, Kecamatan Ngaliyan, Kota Semarang. Karena di Di MA Darul Ulum Kota Semarang ditemukannya permasalahan yang dihadapi yaitu, kebiasaan

---

<sup>55</sup> Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003). hlm. 53.

<sup>56</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015). hlm. 22.

pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas, kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka, kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal.

Permasalahan tersebut membuat proses pembelajaran tidak bisa berjalan dengan maksimal yang dapat berpengaruh pada hasil belajar peserta didik. Serta MA Darul Ulum Kota Semarang menjadi salah satu bukti bahwa madrasah-madrasah di Indonesia telah melaksanakan *school reopening*, yang dimana ketika kebijakan tidak dilaksanakan dengan tepat akan menimbulkan kekhawatiran oleh guru, peserta didik, orang tua peserta didik, dan juga masyarakat sekitar madrasah akan penyebaran virus covid-19 yang meluas.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu kurang lebih satu bulan, terhitung dari tanggal 1 Maret 2022 sampai 1 April 2022. Penelitian ini tidak dilakukan secara terus menerus menurut periode tersebut, tetapi hanya untuk jangka waktu tertentu. Seperti penelitian dilakukan seminggu tiga kali, pada hari Senin, Rabu, dan Jum'at.

## C. Sumber Data

### 1. Sumber Data Primer

Data primer disebut sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat terkini. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) yang secara individual maupun secara kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.<sup>57</sup> Prosedur *purposive* merupakan suatu strategi menentukan informan yang paling umum di sebuah penelitian kualitatif, dengan menentukan kelompok peserta yang akan menjadi informan sesuai dengan kriteria yang relevan dengan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.<sup>58</sup> Masalah dalam penelitian ini yaitu mengenai *school reopening*, adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah:

#### a. Kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang

Kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang yang akan memberikan informasi tentang bagaimana penerapan strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening*. Kepala madrasah dipilih sebagai sumber informasi pertama karena penelitian ini berfokus

---

<sup>57</sup> Danuri dan Siti Maisaroh, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2019). hlm. 102.

<sup>58</sup> Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007).

pada strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam mengatasi permasalahan saat *school reopening*. Seperti:

- 1) Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas
- 2) Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka
- 3) Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal
- 4) Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

b. Wakil kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang

Wakil kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang yang akan memberikan informasi yang berbeda dari yang sudah dijelaskan oleh kepala madrasah. Peneliti memilih wakil kepala madrasah sebagai sumber informasi kedua setelah kepala madrasah karena wakil kepala madrasah merupakan seseorang yang tidak terlepas dari kepala madrasah. Dan dengan informasi dari wakil kepala madrasah dapat digunakan sebagai penguat informasi yang didapat dari kepala madrasah.

c. Waka kesiswaan, guru, dan peserta didik MA Darul Ulum Kota Semarang

Waka kesiswaan, guru, dan peserta didik MA Darul Ulum Kota Semarang yang akan memberikan informasi

tentang keterlibatan kepala madrasah dalam upaya dilaksanakannya program *school reopening* setelah program pembelajaran jarak jauh, serta implikasi adanya program *school reopening*. Peneliti memilih sumber informasi pendukung seperti waka kesiswaan, guru, dan peserta didik, karena mereka merupakan sumber informasi yang secara langsung berkaitan dengan strategi kepala madrasah dalam *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang.

Peneliti memilih waka kesiswaan karena peneliti membutuhkan informasi yang berkaitan dengan peserta didik. Pada penelitian ini peneliti hanya mengambil salah satu guru sebagai sumber informasi karena guru tersebut merupakan guru yang mengampu mata pelajaran dan juga menjadi wali kelas, dan dengan mengambil satu guru sebagai sumber informasi dirasa cukup untuk memberikan informasi terkait *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Serta pada penelitian ini peneliti hanya mengambil dua peserta didik dari seratus enam puluh tiga siswa, dua peserta didik tersebut kelas X dan kelas XII. Karena menurut peneliti kelas XI keperluannya masih sama dengan kelas X, sedangkan kelas XII keperluannya lebih banyak, dengan adanya ujian-ujian yang harus

dihadapi. Maka dari itu diperlukan perhatian yang lebih serius dibandingkan kelas X dan XI.

## 2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bersumber oleh pihak lain, dan secara tidak langsung diterima peneliti dari subjek penulisan.<sup>59</sup> Adapun data sekunder yang akan menunjang penelitian ini dapat berupa arsip, dokumen pribadi, dokumen resmi. Sumber data dari data sekunder ini peneliti gunakan sebagai pelengkap dari penelitian ini.

### **D. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan hal yang penting, karena fokus penelitian merupakan titik pusat yang menjadi objek dalam sebuah penelitian. Fokus penelitian sebagai suatu informasi yang dapat diperoleh di lapangan, jadi fokus dalam penelitian kualitatif berasal dari masalah itu sendiri dan fokus dapat menjadi bahan penelitian.

Fokus penelitian pada penelitian ini adalah strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Yakni, strategi kepemimpinan apa saja yang digunakan kepala madrasah di masa *school reopening*. Implementasi program *school reopening*, serta

---

<sup>59</sup> Abdurrahman Fathoni, *Metodologi Penulisan Dan Teknis Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006). hlm. 104.

implikasi dari strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam *school reopening*.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data.<sup>60</sup> Mengumpulkan data membutuhkan data yang benar-benar relevan untuk sebuah hasil penelitian. Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan teknik yang menjadi bahan dasar pengumpulan data penelitian adalah sebagai berikut:

### **1. Observasi**

Observasi atau pengamatan yaitu metode penelitian yang dilakukan menggunakan cara mengadakan pengamatan terhadap suatu objek, baik secara langsung ataupun tidak langsung.<sup>61</sup> Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dapat dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung agar memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam proses penelitian. Peneliti melaksanakan kegiatan observasi dengan cara melakukan pengumpulan data dengan mengamati implementasi program *school reopening* yang ada di MA Darul Ulum Kota Semarang.

---

<sup>60</sup> Triyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2013). hlm. 157.

<sup>61</sup> Mohammad Ali, *Penelitian Kependidikan Prosedur Dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 2013). hlm. 99.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan metode penelitian yang menggunakan teknik tanya jawab. Di mana peneliti terlibat langsung dengan objek yang akan diteliti.<sup>62</sup> Pada umumnya kegiatan wawancara dilakukan dengan dua orang atau lebih, serta proses wawancara dilaksanakan secara langsung pada saat proses tanya jawab. Peneliti melaksanakan wawancara kepada kepala madrasah untuk memperoleh informasi mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* di MA darul Ulum Kota Semarang. Peneliti juga melaksanakan wawancara untuk mengonfirmasikan hasil wawancara kepala madrasah dengan wakil kepala madrasah, waka kesiswaan, guru, serta peserta didik.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip, termasuk juga tentang buku berisi teori, pendapat, dalil atau hukum.<sup>63</sup> Metode ini berfungsi sebagai penunjang data observasi dan data wawancara, adapun data yang diperoleh dari metode ini yaitu foto kegiatan pelaksanaan dari program *school reopening* di MA Darul Ulum kota Semarang.

---

<sup>62</sup> Jasa Ungguh Muliawan, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Dengan Studi Kasus* (Yogyakarta: Gava Media, 2014). hlm. 66.

<sup>63</sup> Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendidikan: Teori-Aplikasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009). hlm. 191.

Kegiatan pengumpulan data dari metode observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berpedoman pada panduan yang telah disusun oleh peneliti berdasarkan pada aspek yang sudah diamati oleh peneliti kemudian secara operasional dituangkan pada dimensi penelitian dan juga indikator-indikatornya.

## **F. Uji Keabsahan Data**

Peneliti dalam menguji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan juga sumber data yang telah ada.<sup>64</sup> Peneliti menggunakan teknik triangulasi teknik dan triguasi sumber.

### **1. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek pada sumber yang sama tetapi dengan teknik yang berbeda.<sup>65</sup> Dalam teknik ini, peneliti melakukan validasi data yang telah diperoleh melalui metode wawancara dengan hasil observasi yang sudah dilakukan sepanjang riset berlangsung. Untuk

---

<sup>64</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R and D, Dan Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2019). hlm. 431.

<sup>65</sup> Salim dan Haidir, *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, Jenis* (Jakarta: Kencana, 2008). hlm. 121

mengetahui strategi apa saja yang digunakan kepala sekolah atau kepala madrasah di masa *school reopening*.

## 2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber merupakan teknik yang digunakan untuk memvalidasi data dengan dengan membandingkan data dari sumber yang berbeda.<sup>66</sup> Peneliti melakukan perbandingan data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti, kepala madrasah, wakil kepala madrasah, waka kesiswaan, guru, serta peserta didik di MA Darul Ulum Kota Semarang.

## G. Metode Analisis Data

Metode berasal dari dua kata perkataan, yaitu *meta* serta *hodos* yang artinya jalan atau cara.<sup>67</sup> Lexy J. Moleong berpendapat bahwa analisis data kualitatif merupakan suatu upaya yang dilaksanakan menggunakan jalan bekerja dengan data, mengorganisir data, memilih untuk dijadikan satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari serta menemukan pola, menemukan apa saja yang bisa dibagikan ke pihak lain.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Paul Suparno, *Riset Tindakan Untuk Pendidik* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2008). hlm. 71.

<sup>67</sup> Mahmudi, *Penelitian Tindakan Kelas Dan Inovasi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Yogyakarta: Media Akademi, 2018). hlm. 109.

<sup>68</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2016). hlm. 248.

## 1. Reduksi Data

Muhammad Yaumi dan Muljono Damopoli berpendapat bahwa reduksi data merujuk pada proses menyeleksi, memusatkan, menyederhanakan, memisahkan, mengubah bentuk data yang ada pada catatan lapangan ataupun transkripsi.<sup>69</sup> Pada penelitian ini peneliti merangkum data-data yang diperoleh dari penelitian dilapangan yang berkaitan dengan implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang

## 2. Penyajian Data

Setelah melakukan kegiatan reduksi data, maka tahap selanjutnya yang dilaksanakan oleh peneliti adalah penyajian data. Penyajian data dapat berbentuk gambar, kata-kata, tulisan, tulisan, table serta grafik.<sup>70</sup> Penyajian data dapat dimengerti apa yang sebenarnya terjadi serta apa yang harus dilakukan, melakukan analisis tindakan dengan menggunakan penyajian-penyajian tersebut. Tahap ini merupakan cara untuk mengetahui dan memahami bagaimana implementasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang.

---

<sup>69</sup> Muhammad Yaumi dan Muljono Damopoli, *Action Research: Teori, Model, Aplikasi* (Jakarta: Kencana, 2014). hlm. 138.

<sup>70</sup> Asep Kurniawan, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018). hlm. 241.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Selanjutnya setelah melakukan proses reduksi data serta penyajian data secara sistematis, langkah berikutnya peneliti harus melakukan penarikan kesimpulan sementara. Kesimpulan sementara tersebut umumnya masih kurang jelas, tetapi pada tahap selanjutnya akan semakin tegas dan memiliki dasar yang kuat.<sup>71</sup> Dalam pelaksanaan penarikan kesimpulan, peneliti melakukan pengumpulan data, mencermati data, dan pengembangan pola pikir dari data wawancara dan observasi secara teliti. Supaya dapat menarik kesimpulan dari hasil penelitian ini dapat menjawab rumusan masalah yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening* pada MA Darul Ulum Kola Semarang.

---

<sup>71</sup> Erwin Widiasworo, *Mahir Penelitian Pendidikan Modern: Metode Praktis Penelitian Guru, Dosen, Dan Mahasiswa Keguruan* (Yogyakarta: Araska, 2018). hlm. 159.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI ANALISIS DATA**

#### **A. Deskripsi Data**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Latar belakang dilaksanakannya strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang, serta implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer berdasarkan wawancara dan observasi di MA Darul Ulum Kota Semarang.

#### **1. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Program School Reopening Di MA Darul Ulum Kota Semarang**

Madrasah menghadapi perubahan lingkungan, membutuhkan kepala madrasah yang tanggap, kritis dan pemberani untuk mengambil keputusan strategis agar dapat mencapai tujuan organisasi kompetitif. Pemimpin memiliki strategi untuk mengarahkan serta memotivasi bawahan, agar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan. Keberhasilan program *school reopening* tidak terlepas dari peran kepala madrasah. Sebagai seorang pemimpin, kepala

madrasah harus mampu menciptakan keadaan lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif agar dapat menciptakan sekolah yang produktif. Kepala madrasah agar dapat menciptakan madrasah yang produktif, nyaman, dan aman. Kepala madrasah harus mampu mengatasi permasalahan yang ada di madrasah serta memiliki strategi dalam melaksanakan menyelesaikan masalah tersebut yaitu dengan:

- a. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas.

Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas, membuat peserta didik kurang memiliki ketertarikan untuk mengikuti proses pembelajaran secara maksimal. Masalah yang muncul akibat perubahan kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yaitu, peserta didik sering terlambat berangkat ke madrasah, peserta didik tidur dikelas saat jam pelajaran, peserta didik tidak masuk ke kelas saat pembelajaran dimulai. Peserta didik melakukan pembicaraan dengan temannya saat guru menyampaikan materi. Masalah tersebut akan membuat tujuan *dari school reopening* dalam meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik akan terhambat. Maka dari itu kepala madrasah melaksanakan sebuah strategi analisis lingkungan. Analisis lingkungan terdiri dari dua bagian,

yaitu analisis internal dan eksternal. Yang dimana kepala madrasah mengamati dan menilai kekuatan dan kelemahan dari sebuah organisasi seperti sumber daya organisasi yang dipimpinya, serta menilai peluang dan ancaman yang ada pada peserta didik. Seperti yang dipaparkan oleh bapak Hadi Suprayitno:

Saya menganalisis apa yang ada di peserta didik, bagaimana tingkah laku atau kebiasaan peserta didik. Dan juga dengan menganalisis hubungan antar guru dengan peserta didik, bagaimana guru menyampaikan materi pembelajaran. Dengan melihat bagaimana kebiasaan perilaku peserta didik dalam pembelajaran, maka saya memberikan hak dan tanggung jawab terhadap guru untuk mengubah metode pembelajaran, memiliki kreativitas dalam menciptakan ketertarikan peserta didik dalam proses belajar. Saya juga memberikan saran terhadap guru untuk memberikan hadiah, penghargaan, sanjungan, poin tambahan untuk siswa tanggap dan berprestasi, sehingga hal tersebut dapat memicu semangat dari peserta didik.<sup>72</sup>

Hasil wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, kepala madrasah telah melaksanakan analisis lingkungan guna melihat kebiasaan peserta didik belajar terlalu santai, dan mengabaikan materi pembelajaran. Dengan memberikan hak serta tanggung jawab kepada

---

<sup>72</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

guru untuk mengubah metode belajar mengajar, bahkan menciptakan metode belajar mengajar yang baru untuk memotivasi semangat belajar peserta didik.

- b. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka.

Kekhawatiran orang tua akan kesehatan anaknya dalam pelaksanaan pembelajaran tatap muka, ketika pihak madrasah tidak menanggapi secara serius akan virus covid-19 maka akan menimbulkan masalah bagi kesehatan peserta didik. Hal tersebut membuat sebagian orang tua tidak memberikan izin anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka. Hal tersebut membuat pihak madrasah merasa kurang dukungan dan kepercayaan dari pihak orang tua peserta didik. Upaya yang dilaksanakan kepala madrasah untuk mendapatkan kepercayaan dan mengizinkan anaknya mengikuti pembelajaran tatap muka, maka kepala madrasah melaksanakan perumusan strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Perumusan strategi merupakan alat utama yang akan digunakan untuk mengimplementasikan strategi kepala madrasah. Perumusan strategi dapat dibentuk dengan melihat tujuan dari pelaksanaannya sebuah program kegiatan di madrasah.

Dalam terciptanya *school reopening* yang aman, nyaman, serta dapat mencapai hasil yang maksimal,

maka saya harus berkoordinasi dengan para orang tua peserta didik. Pelaksanaan rapat untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Pihak madrasah melaksanakan sosialisasi supaya mendapatkan kepercayaan orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar madrasah terhadap adanya pembukaan kembali madrasah. Dalam rapat dengan orang tua peserta didik saya juga menjelaskan prosedur yang akan ditempuh pihak madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening*. Saya juga memberikan surat pernyataan kesediaan orang tua yang harus di tanda tangani, yang memberikan pernyataan bahwa memberikan izin anaknya mengikuti pembelajaran tatap muka.<sup>73</sup>

Kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang dapat merumuskan strategi dengan melihat tujuan utama dari sebuah program yang akan dilaksanakan di madrasah. Tujuan utama dilaksanakannya pembukaan kembali madrasah adalah meningkatkan hasil belajar peserta didik. *School reopening* ini dilaksanakan berdasarkan kesepakatan dengan orang tua peserta didik. Tugas kepala madrasah dalam hal ini yaitu memberikan kejelasan tentang prosedur, peraturan yang ada dalam pelaksanaan pembukaan kembali madrasah.

---

<sup>73</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

- c. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal.

*School reopening* menimbulkan pro dan kontra, *school reopening* memang memiliki tujuan yang baik dalam meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didik, tetapi disisi lain *school reopening* menimbulkan kekhawatiran yang cukup serius di lingkungan masyarakat sekitar madrasah. Karena tidak semua masyarakat madrasah memiliki tingkat kesehatan dan kesiapan yang sama. Dalam melaksanakan *school reopening* pihak madrasah berkoordinasi dengan masyarakat sekitar madrasah untuk melaksanakan *school reopening*. Dalam hal tersebut upaya yang dilaksanakan kepala madrasah yaitu pengimplementasian strategi merupakan tindakan mewujudkan straregi kebijakan yang telah dibuat oleh kepala madrasah. Yang terdiri atas pengembangan program, serta prosedur yang akan dijalankan oleh seluruh anggota.

Seperti memberikan sosialisasi kepada masyarakat sekitar madrasah. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Hadi Suprayitno, sebagai berikut:

Sosialisasi yang saya laksanakan pada masyarakat berupa menutup gerbang madrasah mulai dari ketika seluruh kegiatan madrasah telah berjalan. Upaya lain yang saya lakukan adalah mencukupi kebutuhan peserta didik, sehingga terciptanya

sebuah koperasi sekolah dan kantin madrasah. Hal tersebut saya lakukan untuk meminimalisir peserta didik melakukan kegiatan di luar madrasah yang akan mengakibatkan peserta didik berinteraksi dengan masyarakat sekitar madrasah.<sup>74</sup>

Hal tersebut juga telah dibenarkan bapak Saefudin selaku wakil kepala madrasah, yang berpendapat bahwa:

“Kepala madrasah memenuhi kebutuhan peserta didik dengan memberikan kelengkapan kepada koperasi dan kantin madrasah. Hal tersebut menurut saya cukup efektif untuk mengurangi kegiatan peserta didik keluar dari madrasah”.<sup>75</sup>

Kedua pernyataan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan pengimplementasian strategi pelaksanaan *school reopening* dengan baik dalam upaya mengatasi kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah dan memberikan bukti bahwa madrasah akan serius dalam pengendalian dan pencegahan covid-19 di lingkungan masyarakat sekitar madrasah.

d. Antisipasi jika terjadi kasus dalam *school reopening*.

*School reopening* diharapkan dilaksanakan dengan pengawasan yang serius. Karena hal yang tidak terduga

---

<sup>74</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

<sup>75</sup> Saefudin, Wakil Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang guru, pada hari Kamis, 10 Maret 2022

akan terjadi pada setiap individu maupun kelompok, baik peserta didik, guru, masyarakat sekitar madrasah, bahkan kepada kepala madrasah sendiri. Maka dari itu kepala madrasah harus melaksanakan strategi evaluasi kegiatan, yang sekiranya kegiatan tersebut akan menimbulkan suatu masalah di *school reopening*.

Melihat pelaksanaan *school reopening*, dengan itu dapat menilai dan menarik kesimpulan. Ketika hasil memiliki penilaian yang kurang maka hal selanjutnya merupakan tahap evaluasi. Tahap evaluasi ini berfungsi sebagai untuk mengetahui sejauh mana kemajuan, perkembangan, keberhasilan, serta memperbaiki kegagalan. Seperti yang diungkapkan bapak Hadi Suprayitno selaku kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, sebagai berikut:

Saya melaksanakan pengawasan dengan cara pengendalian seluruh kegiatan yang ada di madrasah dan pengevaluasian telah dilaksanakan. Ketika muncul sebuah masalah akibat pelaksanaan *school reopening* yang kurang pengawasan yang serius, sehingga mengakibatkan penyebaran virus yang menyebar luas. Maka saya akan memperketat aturan protokol kesehatan, dan memberikan teguran

dan hukuman terhadap pelanggar aturan protokol, sampai dengan penutupan madrasah kembali.<sup>76</sup>



Gambar 4. 1 Evaluasi strategi oleh kepala madrasah dengan wakil kepala madrasah

Suatu evaluasi dilaksanakan ketika ada hasil yang kurang maksimal atau kurang tepat pada sasaran. Dari penjelasan kepala madrasah di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan evaluasi dengan baik, dengan melaksanakan pengawasan agar dapat menilai serta menarik kesimpulan dengan maksimal.

## **2. School Reopening Di MA Darul Ulum Kota Semarang**

Sekolah merupakan menjadi salah satu tempat untuk peserta didik menuntut ilmu. Kesiapan sekolah juga

---

<sup>76</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

merupakan kesiapan peserta didik untuk menuntut ilmu, menerima informasi, dan juga beradaptasi dengan lingkungan sekolah. Sekolah telah memasuki babak baru dengan sebutan *school reopening*, *school reopening* merupakan pembukaan kembali sekolah setelah adanya penutupan sekolah akibat pandemi covid-19. *School reopening* membuka jendela harapan untuk membuat sistem pembelajaran semakin membaik dari sebelumnya, serta memaksimalkan penyampaian materi oleh guru sehingga dapat terciptanya hasil belajar peserta didik yang maksimal. Mengurangi kesenjangan informasi yang diterima oleh peserta didik di saat penutupan sekolah akibat pandemi. Maka dari itu agar terwujudnya *school reopening* yang baik dan sesuai dengan harapan, strategi kepala madrasah sangat dibutuhkan. Karena strategi kepala madrasah merupakan kunci utama dari berjalannya program *school reopening* ini.

MA Darul Ulum Kota Semarang merupakan madrasah yang berbasis keagamaan yang berusaha menanamkan nilai-nilai islami serta didukung dengan pengetahuan umum yang ada. Hal tersebut terdapat pada visi misi madrasah tersebut, mewujudkan pendidikan yang berkualitas serta berbekal pada iman dan ketakwaan pada Tuhan yang Maha Esa. Data yang telah diperoleh peneliti melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara

dilaksanakan berdasarkan instrumen-instrumen yang telah di arsipkan. Observasi dilaksanakan dengan cara melihat lokasi madrasah, sarana prasarana yang menunjang kegiatan belajar serta memperbaiki sistem dan hasil belajar siswa setelah adanya penutupan sekolah. Dokumentasi dilaksanakan dengan cara pengambilan gambar yang berupa foto kegiatan yang ada di madrasah.

Kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin untuk mengatur segala sesuatu yang ada di madrasah. Beliau membuat keputusan dengan adanya *school reopening*, diharapkan dapat membantu peserta didik dalam memperbaiki hasil belajar, dan membantu guru agar dapat menjalankan tugas serta kewajibannya secara maksimal. Berdasarkan wawancara dengan bapak Hadi Suprayitno beliau menyampaikan bahwa:

Pembukaan kembali sekolah di MA Darul Ulum ini dilaksanakan berdasarkan SOP yang telah ada serta mempertimbangkan kebijakan-kebijakan pemerintah daerah yang dikeluarkan oleh Walikota dan juga kebijakan dari Kementerian Agama. Itulah yang menjadi dasar dan patokan kami untuk kembali membuka kembali madrasah. Strategi di madrasah yaitu mengakomodir dari apa yang ada, kami

menjadwalkan pembelajaran dimulai dari jam 8 pagi sampai jam 12 siang.<sup>77</sup>

*School Reopening* merupakan salah satu bukti bahwa kepala madrasah memiliki tujuan dalam meningkatkan kualitas madrasah, kualitas guru, serta kualitas peserta didik tercermin dari upaya dalam mengatasi setiap masalah yang ada di madrasah. Dibantu dengan segala kebijakan dan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah untuk dilaksanakan secara bersama. Diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada bapak Saefudin, beliau menyatakan bahwa:

Tentang SOP (*Standard Operating Procedure*) *school reopening* tidak lepas dari apa yang telah disampaikan bapak kepala madrasah, artinya kita tetap menerapkan SOP itu dengan baik tetapi tidak sempurna ketika kita melaksanakan 9 JTM (Jam Tatap Muka), madrasah hanya melakukan 4 JTM (Jam Tatap Muka) yang dimulai dari jam 8 pagi hingga jam 12 siang. Standar-standar yang telah diatur oleh kementerian dan pendidikan nasional yang dimana aturan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar), UTS (Ujian Tengah Semester), UAS (Ujian Akhir Semester), sampai dengan ujian madrasah mengikuti peraturan yang diberikan oleh kementerian pendidikan.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

<sup>78</sup> Saefudin, Wakil Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang guru, pada hari Kamis, 10 Maret 2022

*School reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang harus memenuhi SOP dan melaksanakan semua aturan yang diberikan oleh kementerian pendidikan dan kementerian agama. Banyak pilihan yang tersedia, termasuk memulai sekolah tatap muka dengan anak-anak yang lebih muda pada awalnya atau model kehadiran alternatif, seperti rotasi, hari alternatif, atau madrasah setiap dua hari. Protokol ditetapkan dengan adanya tempat cuci tangan serta cek suhu sebelum masuk dalam ruangan, kewajiban memakai masker di dalam ruang kelas. Dengan adanya pembukaan kembali sekolah ini sekolah menjadi jendela baru untuk memperbaiki sistem pembelajaran yang menurun akibat penutupan sekolah.

*School reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang mendapati beberapa kendala, seperti yang diungkapkan oleh bapak Hadi Suprayitno bahwa:

Ketidaksiplin peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar mungkin karena mereka sudah terlalu terbiasa akan pembelajaran jarak jauh yang santai. Karena saat pembelajaran *online* sering didapati peserta didik yang hanya numpang absen, setelah absen kamera mati dan hilang entah kemana. Itu merupakan salah satu penyebab peserta didik yang kurang semangat mengikuti pembelajaran tatap muka. Dan dari orang tua dan masyarakat kurang mendukung atas adanya *school reopening* ini.

Mungkin karena mereka khawatir efek jangka panjang yang akan diterima bagi kesehatan mereka.<sup>79</sup>

Hal tersebut diperkuat oleh wakil kepala madrasah bapak Saefudin yang mengatakan bahwa:

Hambatan yang sering terjadi pada peserta didik yaitu, peserta didik terlalu nyaman dengan pembelajaran jarak jauh. Sehingga, sering sekali peserta didik itu terlambat dalam berangkat sekolah, mengerjakan tugas. Serta kurangnya kreativitas guru dalam menggunakan metode pembelajaran, yang dapat membuat peserta didik tertarik dalam proses belajar mengajar.<sup>80</sup>

Pembukaan kembali madrasah yang bertujuan untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik kurang bisa mencapai target maksimal. Karena terdapat kendala yang dialami oleh peserta didik dan guru. Tetapi hal tersebut dapat dikendalikan oleh kepala madrasah dengan pelaksanaan strategi yang telah dibuat berdasarkan analisis lingkungan.

Kendala tersebut juga dirasakan oleh peserta didik, seperti yang dijelaskan oleh Irza Deviana selaku peserta didik kelas X, sebagai berikut:

Saya masih terbawa suasana pembelajaran jarak jauh yang biasanya saya mengikuti pembelajaran dengan santai. Jadi saat saya melaksanakan pembelajaran

---

<sup>79</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

<sup>80</sup> Saefudin, Wakil Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang guru, pada hari Kamis, 10 Maret 2022

tatap muka saya harus bisa mengontrol ulang waktu saya. Serta kekhawatiran orang tua saya yang mengakibatkan saya merasa kurang dukungan dari orang tua.<sup>81</sup>

Kendala saat *school reopening* terhadap peserta didik juga dirasakan oleh Risma Cahya M selaku peserta didik kelas XII. Berikut pernyataan dari siswi Risma Cahya M:

Terkadang saya merasa tidak bersemangat terhadap materi yang dijelaskan oleh guru. Saya sering merasa mengantuk di kelas ketika guru menjelaskan tentang materi pembelajaran. Sehingga untuk menghilangkan rasa mengantuk tersebut saya berbicara dengan teman yang lain, yang mengakibatkan saya tidak bisa menerima materi dengan maksimal.<sup>82</sup>

Beberapa kendala muncul saat pelaksanaan *school reopening*. Padahal *school reopening* diharapkan memiliki pengaruh pada sistem pembelajaran, hasil belajar peserta didik, hal ini sesuai dengan penjelasan Irza Deviana selaku peserta didik kelas X, berikut pernyataan dari saudara Irza Deviana:

Dengan adanya *school reopening* saya berharap dapat membantu mengembalikan semangat belajar peserta didik. Karena pembukaan kembali sekolah menjadikan peserta didik mengetahui bagaimana guru memberikan menyampaikan materi pembelajaran

---

<sup>81</sup> Irza Deviana, peserta didik kelas X MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di aula madrasah, pada hari Senin, 14 Maret 2022

<sup>82</sup> Risma Cahya M, Peserta Didik Kelas XII MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di aula madrasah, pada hari Kamis, 24 Maret 2022

secara langsung, dan memberikan solusi pada setiap masalah yang dihadapi oleh kami dalam memahami materi pembelajaran. Saya merasa tenang belajar secara tatap muka, karena di madrasah telah ditetapkan peraturan bagaimana kita menjaga diri kita sendiri.<sup>83</sup>



Gambar 4. 2 Proses pembelajaran tatap muka kelas X

Sehubungan dengan hal tersebut, setelah peneliti melaksanakan wawancara dengan Irza Deviana, untuk memperkuat data yang telah diperoleh. Kemudian peneliti melaksanakan wawancara dengan saudari Risma Cahya M selaku peserta didik kelas XII. Berikut pernyataan dari siswi Risma Cahya M:

Menurut saya *school reopening* ini membantu untuk memperbaiki hasil belajar peserta didik, tetapi dilihat dari bagaimana peserta didik menyikapi *school reopening* ini. *School reopening* ini saya berharap dapat membantu kami siswa kelas XII agar lebih

---

<sup>83</sup> Irza Deviana, peserta didik kelas X MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di aula madrasah, pada hari Senin, 14 Maret 2022

fokus lagi untuk menghadapi ujian-ujian akhir madrasah.<sup>84</sup>



Gambar 4. 3 Peserta didik kelas XII sedang melaksanakan ujian

Berdasarkan paparan di atas mengenai *school reopening* maka temuan penelitian yang penulis peroleh bahwa di MA Darul Ulum Kota Semarang telah melaksanakan SOP (*Standard Operating Procedure*) dengan baik serta peraturan-peraturan dari pemerintah mengenai bagaimana pelaksanaan *school reopening* yang aman untuk komponen yang ada di madrasah dan juga masyarakat di sekitar madrasah. Hal yang wajar jika terjadi suatu kendala saat pelaksanaan suatu program kegiatan, hasil dari suatu program kegiatan dapat dilihat dari bagaimana pelaksanaan

---

<sup>84</sup> Risma Cahya M, Peserta Didik Kelas XII MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di aula madrasah, pada hari Kamis, 24 Maret 2022

strategi. Bukti adanya *school reopening* ini membantu memaksimalkan proses belajar mengajar, yang memiliki pengaruh pada potensi guru dan peserta didik. Ditemukan hambatan dalam pelaksanaan *school reopening*, maka dari itu diperlukannya strategi kepala madrasah dalam menyelesaikan masalah dalam *school reopening*.

### **3. Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Program *School Reopening* Di MA Darul Ulum Kota Semarang**

Implikasi merupakan segala sesuatu yang akan dihasilkan dengan adanya sebuah proses kebijakan, sebagai akibat serta konsekuensi yang dihasilkan dengan dilaksanakannya kebijakan atau aturan tertentu. MA Darul Ulum kota Semarang telah menerapkan kebijakan baru yaitu pembukaan kembali madrasah setelah penutupan madrasah di masa pandemi, yang di mana di sini perlu perhatian yang serius. Tahapan-tahapan pembukaan kembali madrasah sangat diperhatikan.

Berdasarkan wawancara dengan bapak Hadi Suprayitno beliau menyampaikan bahwa:

Dengan cara saya menganalisis serta melaksanakan strategi-strategi yang tepat dalam *school reopening*, dari analisis yang saya dapatkan. Menurut saya ketika guru telah memiliki variasi metode pembelajaran maka peserta didik menjadi semakin aktif dalam mengikuti pembelajaran. Hasil belajar mulai

membalik karena motivasi belajar dari peserta didik yang tinggi. Serta peserta didik dapat kembali mengikuti perlombaan untuk mengasah kemampuan bakat dan minatnya.<sup>85</sup>

*School Reopening* merupakan pintu awal untuk kembalinya kegiatan belajar mengajar seperti sebelum adanya virus corona. Tetapi pulihnya kegiatan belajar mengajar ini tidak dapat sepenuhnya sama seperti sebelum adanya virus covid-19. Pada *school reopening* ini strategi kepala madrasah dituntut agar dapat menciptakan keseimbangan antara kegiatan peserta didik dengan keadaan yang ada. Supaya peserta didik dapat melaksanakan pembelajaran dengan tenang tanpa khawatir madrasah menjadi faktor yang memperluas penyebaran virus covid-19. Sebagaimana diungkapkan bapak Fatkhuss Syarif, sebagai berikut:

*School reopening* ini memang awalnya cukup membuat orang tua peserta didik, masyarakat di lingkungan madrasah, bahkan guru juga khawatir. Menurut mereka jika sering bertemu maka akan lebih mudah untuk terinfeksi oleh virus. Tetapi setelah upaya strategi dilaksanakan dengan tepat oleh kepala madrasah, serta kerjasama seluruh warga madrasah dengan baik maka, masalah tersebut sudah teratasi dengan baik. Di Madrasah ini kami selalu menerapkan protokol kesehatan agar meminimalisir adanya penularan virus covid-19, jadi seluruh warga

---

<sup>85</sup> Hadi Suprayitno, Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang kepala madrasah, pada hari Senin, 7 Maret 2022

madrasah dan sekitar madrasah tidak lagi khawatir atas akibat buruk dari *school reopening* ini.<sup>86</sup>

Kegiatan peserta didik menjadi semakin tertata seperti sedia kala, yang dimana disini peserta didik mulai menata niat kembali untuk menumbuhkan motivasi terhadap dirinya sendiri. Pada waktu pembelajaran *online* sering tidak ikut kelas, atau hanya absen lalu tidur atau bermain. Tetapi sekarang peserta didik lebih bisa fokus untuk mengikuti pembelajaran.

Kekhawatiran merupakan hal yang biasa untuk madrasah memulai *school reopening*, dengan adanya *school reopening* seseorang akan lebih sering bertemu dan berinteraksi dengan orang lain. Dan tidak menutup kemungkinan untuk tidak tertular virus corona-19. Tetapi dengan adanya aturan protokol kesehatan serta pengelolaan madrasah dengan strategi yang dilaksanakan kepala madrasah. Akan membantu meminimalisir penyebaran virus corona-19 di lingkungan madrasah. *School reopening* dapat meningkatkan bakat dan minat peserta didik dalam kegiatan akademik dan nonakademik. *School reopening* ini menjadikan guru lebih bersemangat dalam menyampaikan materi pembelajaran, karena guru dapat berinteraksi secara langsung dengan peserta didik. Guru juga dapat menilai

---

<sup>86</sup> Fatkhus Syarif, Waka Kesiswaan Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara di ruang guru, pada hari Selasa, 15 Maret 2022

langsung perkembangan dan kecakapan peserta didik dalam menerima materi pembelajaran. Hal ini sesuai dengan penjelasan ibu Arifah Tho'iah selaku guru mata pelajaran Al-Qur'an Hadits, berikut penuturan beliau:

Alhamdulillah dengan adanya *school reopening* ini kami selaku guru dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada anak-anak secara maksimal. Kami juga dapat menilai secara langsung seberapa anak-anak menerima serta bagaimana mengimplementasikan apa yang telah dipelajari. Sehingga interaksi kami dengan peserta didik dapat berjalan dengan baik, kegiatan rutin peserta didik dan guru di madrasah mulai terlaksana seperti sebelum adanya virus corona.<sup>87</sup>



Gambar 4. 4 Kegiatan rutin sebelum pembelajaran dimulai, warga madrasah melaksanakan sholat

---

<sup>87</sup> Arifah Tho'iah, Guru Pengampu Mata Pelajaran Al-Qur'an Hadits di MA Darul Ulum Kota Semarang, wawancara diruang guru, pada hari Kamis, 17 Maret 2022

dhuha berjama'ah, membaca sa'altu, membaca surah Ad- Dhuha, serta membaca doa

Dengan adanya peraturan yang telah ditetapkan maka, pihak Madrasah berharap implikasi dari strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* di Ma Darul Ulum Kota Semarang ini memiliki nilai positif. Seperti perbaikan hasil belajar peserta didik, perbaikan sistem penyampaian materi oleh guru serta hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan bakat dan minat peserta didik melalui ekstrakurikuler yang ada di madrasah.

## **B. Analisis Data**

Setelah data dideskripsikan, langkah berikutnya pada sub bab ini yaitu data analisis. Dalam analisis data atau pembahasan, peneliti membahas tentang strategi kepemimpinan kepala madrasah di masa *school reopening*, penelitian dilakukan di MA Darul Ulum Kota Semarang adalah sebagai berikut:

### **1. Analisis Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Pelaksanaan Program *School Reopening* Di Ma Darul Ulum Kota Semarang**

*School reopening* diperlukan kolaborasi yang baik antara berbagai otoritas serta pemangku kepentingan dalam program *school reopening*. Setiap elemen yang terlibat dalam

*school reopening* termasuk pemerintah, sekolah atau madrasah, guru, serta masyarakat. Persyaratan penting dalam pelaksanaan *school reopening* adalah protokol dan kebijakan pembukaan kembali sekolah atau madrasah, kesehatan, kesiapan fisik, kesiapan sumber daya manusia, pendanaa, serta adanya komunikasi dan kerjasama untuk *school reopening*. Persyaratan ini digunakan untuk menjaga agar lingkungan belajar tetap aman dan kondusif serta meminimalkan penularan penyakit.

Kepala madrasah MA Darul Ulum berusaha mengoptimalkan dalam upaya menciptakan keadaan lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif agar dapat menciptakan sekolah yang produktif kepala madrasah diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang ada di madrasah sebagai berikut:

- a. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas

Berdasarkan hasil penelitian, hal pertama yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam menyelesaikan masalah kebiasaan peserta didik yang terlalu santai dalam mengikuti kegiatan belajar mengajar yaitu dengan menganalisis guru dan peserta didik. Supaya dapat mengetahui kekuatan dan kelebihan yang ada pada guru serta mengetahui peluang dan ancaman yang pada peserta

didik. Nazarudin<sup>88</sup> berpendapat bahwa tahapan analisis lingkungan merupakan tahapan awal untuk memantau lingkungan sekitar. Hal tersebut diperkuat oleh Sondang P. Siagan<sup>89</sup> bahwa penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal. Yang dapat membantu mengidentifikasi jenis peluang yang mungkin timbul serta dapat dimanfaatkan.

Kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang telah melaksanakan analisis terhadap guru dan peserta didik, dengan melihat kelemahan dan kelebihan dari metode pembelajaran guru, serta melihat keadaan yang ada di peserta didik untuk memperkirakan peluang dan ancaman yang menimbulkan peserta didik tidak bersemangat dalam mengikuti prose pembelajaran.

- b. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka

Kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang melibatkan suatu tujuan yang akan dicapai. Tujuan berfungsi sebagai pedoman atau titik tolak ukur untuk melaksanakan sebuah strategi. Hal ini serupa dengan pendapat Widiono Lukman Nul' Hakim<sup>90</sup> bahwa

---

<sup>88</sup> Nazarudin, *Manajemen Strategik*, (Palembang: Noerfikri, 2018), hlm. 7.

<sup>89</sup> Sondang P. Siagan, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Sawo Raya, 2004), hlm. 34.

<sup>90</sup> Widiono Lukma Nul' Hakim, *MANAJEMEN STRATEGIS & ISU-ISU KEKINIAN*, (Jakarta, Mitra Wacana Media, 2018), hlm. 5.

perumusan strategi meliputi pengembangan tujuan. Hasil penelitian yang dilaksanakan di MA Darul Ulum kota Semarang dalam membentuk dan mempersiapkan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka.

Kepala madrasah dengan melaksanakan perumusan strategi dengan mengadakan rapat pihak madrasah bersama orang tua dari peserta didik, yang di dalam pertemuan tersebut membahas bagaimana proses pembelajaran saat *school reopening*, serta langkah-langkah mitigasi yang akan dilakukan pihak madrasah ketika terjadi suatu kegagalan dalam pelaksanaan *school reopening*. Seperti, siswa yang memiliki gejala batuk, pilek, demam, hingga peserta didik yang pingsan saat berada di lingkungan madrasah, ataupun gejala yang lainnya. dan dengan adanya percepatan proses pembelajaran, pihak madrasah dapat meminimalisir peserta didik berinteraksi dengan orang lain. Hal tersebut dilaksanakan dengan tujuan supaya orang tua peserta didik dapat memberikan dukungan, kepercayaan, serta mengurangi rasa khawatir akan efek kesehatan bagi peserta didik.

- c. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal

Kekhawatiran masyarakat muncul karena ketidakpercayaannya masyarakat kepada madrasah dalam tanggung jawab pelaksanaan *school reopening* yang ada di sekitarnya. Perencanaan yang telah disusun kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang dalam menciptakan nilai baik di mata masyarakat sekitar dalam *school reopening* yaitu dengan kepala madrasah mengimplementasikan strategi suatu kebijakan kegiatan yang telah direncanakan seperti penutupan gerbang madrasah selama jam operasional madrasah. Hal tersebut bertujuan untuk meminimalisir interaksi antara peserta didik dengan masyarakat sekitar madrasah.

Kepala madrasah berusaha memenuhi kebutuhan peserta didik dari mulai pemenuhan kebutuhan pangan di kantin serta kebutuhan belajar yang tersedia di koperasi madrasah. Sehingga diharapkan peserta didik tidak mencari kebutuhannya di luar madrasah. Implementasi strategi ini merupakan suatu tindakan pelaksanaan strategi yang telah disusun oleh kepala madrasah ke dalam tindakan yang menjadi bukti bahwa madrasah sangat serius dalam pelaksanaan *school reopening*. Seperti yang

dijelaskan oleh Husaini Husman<sup>91</sup> mengatakan bahwa implementasi strategi merupakan proses di mana pemimpin mewujudkan strategi serta kebijakan dalam sebuah tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

Terkait dengan pengimplementasian strategi kepemimpinan kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang bahwa kepala madrasah telah memberikan bukti bahwa MA darul Ulum serius dalam melaksanakan *school reopening*. Karena kepala madrasah dapat melaksanakan pengembangan program dengan meminimalisir interaksi peserta didik dengan madrasah ataupun sebaliknya dengan baik. Seperti penutupan gerbang madrasah selama jam operasional madrasah, serta pemenuhan kebutuhan peserta didik.

- d. Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

Antipasti merupakan langkah yang ditempuh sebelum adanya evaluasi. Evaluasi merupakan langkah terakhir yang diambil oleh kepala madrasah dalam program *school reopening*. Seberapa efektif strategi-strategi yang telah disusun, dengan itu perlu adanya

---

<sup>91</sup> Husaini Husman, *KEPEMIMPINAN EFEKTIF: Teori, Penelitian, Dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2020), hlm. 10.

penyesuaian-penyesuaian strategi untuk memperbaiki hasil yang kurang tepat pada sasaran yang diinginkan. Dan juga tindakan-tindakan diadakan dengan mempersiapkan strategi lain untuk mengantisipasi kegagalan yang ada di dalam *school reopening*. Sehingga dapat menghasilkan sebuah perubahan hasil yang lebih baik. Anam Miftakhul Huda<sup>92</sup> menyatakan bahwa evaluasi merupakan tahapan akhir dalam strategi kepemimpinan. Hal ini dapat dilaksanakan dengan penilaian atau melaksanakan proses evaluasi strategi. Evaluasi dan kontrol terhadap kegiatan *school reopening* untuk menilai pencapaian suatu tujuan di masa yang akan datang.

Pelaksanaan evaluasi strategi kepala madrasah dengan memperketat aturan protokol kesehatan yang harus dilaksanakan seluruh warga madrasah, pemberian teguran sampai hukuman kepada pelanggar aturan yang ada di madrasah, ketika hal tersebut tidak dapat menyelesaikan masalah yang muncul akibat *school reopening*, maka dengan terpaksa kepala madrasah akan kembali, melaksanakan penutupan madrasah. Pelaksanaan evaluasi didasari oleh pelaksanaan pengawasan agar dapat menilai serta menarik kesimpulan dengan maksimal. Strategi

---

<sup>92</sup> Anam Miftakhul Huda, *Pengantar Manajemen Strategi*, (Bali: Jayapangus Press, 2018), hlm. 10.

kepemimpinan tersebut sebagai tanda bahwa kepala madrasah memiliki kewajiban dalam penyelesaian masalah yang ada di madrasah dengan membuat keputusan berdasarkan fakta, serta informasi. Pemecahan masalah dilaksanakan dengan kerjasama dengan seluruh anggota madrasah. Seperti Budi Suhardiman<sup>93</sup> dalam bukunya tertulis bahwa kepala madrasah diharapkan dapat membuat keputusan sebagai berikut:

- 1) Memecahkan masalah dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang tersedia.
- 2) Memperoleh informasi dari orang lain.
- 3) Kepala sekolah berbagi masalah dengan orang lain secara bersamaan.
- 4) Kepala sekolah berbagi masalah dengan orang lain dalam sebuah kelompok.
- 5) Kepala sekolah bersama-sama menghasilkan sebuah keputusan.

Hasil penelitian yang dilaksanakan di MA Darul Ulum Kota Semarang dapat memberikan kesimpulan mengenai strategi kepemimpinan kepala madrasah yaitu kepala madrasah telah melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin madrasah dengan

---

<sup>93</sup> Budi Suhardiman, *Studi pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 5

penyelesaian permasalahan yang ada ketika *school reopening* di MA Darul Kota Semarang.

## **2. Analisis *School Reopening* Di MA Darul Ulum Kota Semarang**

Sekolah atau madrasah dianggap sebagai satu lembaga yang paling sistematis dan ilmiah untuk merangsang dan memfasilitasi perkembangan anak-anak. Pembukaan kembali madrasah setelah adanya penutupan sekolah akibat dari adanya virus yang menyerang bagian pernapasan manusia yang disebut covid-19 merupakan langkah penting untuk menstabilkan kembali pendidikan di Indonesia. Sekolah atau madrasah berperan penting dalam menjaga kesejahteraan anak-anak. Indonesia saat ini sedang mempersiapkan langkah awal menuju pembukaan kembali sekolah atau madrasah. Hal ini dapat dilihat dari aspek pembelajaran, pembiasaan, serta kegiatan ekstrakurikuler yang masih tetap dilaksanakan di MA Darul Ulum Kota Semarang walaupun saat pandemi covid-19. *School reopening* dilaksanakan dengan menerapkan protokol kesehatan serta menekankan pada kedisiplinan dan ketertiban. Yang artinya dalam proses segala kegiatan yang ada di madrasah terdapat serangkaian asumsi, nilai, dan norma yang harus dipatuhi dalam proses kegiatan pada *school reopening*.

Emik Pattanang, dkk<sup>94</sup> dalam jurnalnya mengatakan bahwa *school reopening* adalah sebuah kegiatan yang dilakukan sekolah untuk memulai kembali kegiatan belajar mengajar secara langsung setelah beberapa lamanya ini sekolah dilaksanakan secara daring. Sedangkan teori dari Rendi Budiarto<sup>95</sup> yang mengatakan dalam penelitiannya bahwa adanya program *school reopening* menjadikan sebuah jendela baru untuk para siswa yang selama ini bosan dengan pembelajaran jarak jauh, sehingga *school reopening* memberi wajah baru serta menjadi solusi dari permasalahan yang didapatkan selama masa daring. Kemudian diperkuat oleh Raden Yuli Kristiyanto, dkk mendeskripsikan bahwa *school reopening* terdapat perubahan kebiasaan siswa dalam model pembelajaran, kebiasaan siswa yang terlalu nyaman akan pembelajaran jarak jauh, yang di mana pembelajaran jarak jauh dapat dilaksanakan secara santai, kemudian muncul sebuah kebijakan pembelajaran tatap muka setelah banyaknya perbandingan serta persiapan. Karena hal tersebut, kurangnya kesiapan siswa, menurunnya semangat peserta dalam proses

---

<sup>94</sup> Emik Patatang, Mesta Limbong, and Witarisa Tambunan, "Perencanaan Pembelajaran Tatap Muka Di Masa Pandemi Pada SMK Kristen Tagari", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, (Vol. 10, No. 02, tahun 2021), hlm. 113.

<sup>95</sup> Rendi Budiarto, "Evaluasi Pembelajaran Tatap Muka Masa Pandemi Covid-19 Teknik Mesin Universitas Negeri Surabaya", *Angewandte Chemie International Edition*, (Vol. 11, No. 01, tahun 2021), hlm. 14.

pembelajaran, serta kekhawatiran akan efek jangka panjang yang akan diterima peserta didik, jika pengendalian dan pencegahan virus covid-19 tidak diperhatikan secara serius.<sup>96</sup>

Kurangnya kesiapan guru dalam kembalinya pembelajaran tatap muka, yang mengakibatkan kurang maksimalnya keahlian dalam penyampaian materi pembelajaran.<sup>97</sup> Kekhawatiran orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar madrasah akan kesiapan madrasah dalam upaya *school reopening* yang kurang akan memperluas penyebaran virus covid-19. Yang akan memberikan dampak kurang baik bagi kesehatan.<sup>98</sup>

Berdasarkan penelitian bahwasannya MA Darul Ulum Kota Semarang telah melaksanakan *school reopening*, yang di mana MA Darul Ulum Kota Semarang mulai melaksanakan segala kegiatan dengan *offline* atau tatap muka. Yang sebelumnya MA Darul Ulum Kota Semarang telah melaksanakan pembelajaran dari rumah atau *online*, menggunakan media *whatsapp*, *line*, *google classroom*, *zoom*,

---

<sup>96</sup> Raden Yuli Kristiyanto and others, "School Reopening: Evidence-Based Recommendations during COVID-19 Pandemic in Indonesia", *Journal of Community Empowerment for Health*, (Vol. 4, No. 01, tahun 2021), hlm. 3-5.

<sup>97</sup> Kerry T. Jameson Brawer Kretchmar, "Neoliberalism, COVID, Anyi-Science, and the Politics of School Reopening", *Education Policy Analysis Archive*, (Vol. 30, No. 42, tahun 2022), hlm. 4.

<sup>98</sup> Jens Olav Dahlggaard and Zoltan Fazekas, "Back to School: The Effect of School Reopening on Parents and Children", *Scandinavian Political Studies*, (Vol. 44, No. 03, tahun 2021), hlm. 1-2.

dan media pembelajaran *online* lainnya. Guna untuk memutus ranting penyebaran virus covid-19 di lingkungan madrasah. Setelah adanya penutupan sekolah yang berkepanjangan yang mengakibatkan ketidakefektifan proses belajar mengajar sehingga mengakibatkan turunnya motivasi belajar peserta didik yang mengakibatkan menurunnya hasil belajar siswa.

Keputusan dari pemerintah, serta menteri agama untuk mulai melaksanakan pembelajaran tatap muka kembali. Dengan mengamati serta mempertimbangkan keadaan lingkungan sekitar madrasah maka, MA Darul Ulum mulai melaksanakan kegiatan pembelajaran tatap muka dengan adanya protokol kesehatan yang harus dilaksanakan. Dengan strategi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah mengupayakan agar *school reopening* dapat berjalan dengan baik, supaya dapat meningkatkan semangat belajar siswa. Supaya tidak ada rasa kekhawatiran yang dialami oleh peserta didik, orang tua peserta didik, guru, serta masyarakat sekitar madrasah, sehingga pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

Mengacu pada temuan di atas, hal tersebut sesuai dengan teori Dheeraj Sharma dan Poonam Joshi<sup>99</sup> dalam jurnalnya yang menyatakan bahwa Kementerian Pendidikan telah menyerahkan waktu dan cara pembukaan kembali

---

<sup>99</sup> Dheeraj Sharma and Poonam Joshi, "Reopening Schools in India During The Covid-19 Pandemic", *Journal of Tropical Pediatrics*, (Vol. 67, No. 02, tahun 2021), hlm. 2.

sekolah kepada kebijaksanaan masing-masing wilayah bagian, tergantung pada jumlah terdampak COVID-19 di wilayah mereka. Banyak pilihan yang tersedia, termasuk memulai sekolah tatap muka dengan anak-anak yang lebih muda pada awalnya atau model kehadiran alternatif, seperti rotasi, hari alternatif, atau madrasah setiap dua hari.

Demikian temuan penelitian terkait *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Peneliti dapat memahami bahwasannya MA Darul Ulum sudah baik dalam memperbaiki sistem pembelajaran yang menurun serta hasil belajar peserta didik yang menurun. Dengan adanya *school reopening* yang ada di MA Darul Ulum Kota Semarang ini diharapkan dapat menjadi jendela baru untuk memulai langkah baru guna memperbaiki kesenjangan yang ada dalam proses pembelajaran selama pembelajaran jarak jauh. Serta dapat memberikan motivasi supaya peserta didik mampu meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik.

### **3. Analisis Implikasi Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Program *School Reopening* Di MA Darul Ulum Kota Semarang**

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, adanya implikasi terhadap strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Salah satu tujuan dari *school*

*reopening* adalah memperbaiki hasil belajar peserta didik. Jhoni Warmansyah<sup>100</sup> dalam jurnalnya mengatakan bahwa implikasi adanya program *school reopening* dalam segi positif yaitu, mengatasi perubahan kognitif dan perilaku yang secara konstan dalam upaya untuk mengatasi tuntutan internal dan eksternal yang melelahkan dikarenakan penutupan sekolah, yang berpengaruh pada pengembangan diri serta kemampuan spesial. Mengembangkan kembali sosial, emosional, kreatifitas peserta didik. Mengurangi stress yang dirasakan peserta didik selama penutupan sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan beberapa implikasi yaitu hasil belajar mulai membaik karena motivasi belajar dari peserta didik yang tinggi karena adanya interaksi langsung antara peserta didik dengan guru. Keaktifan peserta didik dengan dapat kembali mengikuti perlombaan untuk mengasah kemampuan bakat dan minatnya untuk mengembangkan emosional serta kreativitas peserta didik yang berdampak pada pengembangan diri peserta didik. Guru dapat mengawasi serta peserta didik secara langsung untuk mengukur penerimaan serta pengembangan materi yang diterima peserta didik.

---

<sup>100</sup> Jhoni Warmansyah, “Program Intervensi Kembali Bersekolah Anank Usia Dini Mas Pandemi Covid-19”, *Jurnal Obsesi: Jurnal Anak Usia Dini*, (Vol: 5, No. 1 tahun 2021), hlm. 748.

Kekhawatiran serta pertanyaan-pertanyaan mulai bermunculan sejak adanya *school reopening*, pro dan kontra terus bermunculan karena ketika *school reopening* tidak ditangani dengan baik maka akan memberikan dampak yang panjang bagi kesehatan, terutama anak-anak. Tju dan Witarsa Tambunan<sup>101</sup> menyatakan dalam jurnalnya berargumentasi bahwa ada beberapa dampak negatif dari diselenggarakannya *school reopening* di masa pandemi yaitu pada kesehatan dan keselamatan sebagai prioritas utama dalam penetapan kebijakan dan penyelenggaraan pembelajaran tatap muka. Dikarenakan pada masa pandemi ini pemerintah di Indonesia masih belum 100% berhasil menuntaskan wabah covid-19, dan dikhawatirkan jika madrasah dibuka kembali maka akan menimbulkan kerumunan dan akan meningkatkan kasus penyebaran covid-19 itu sendiri.

MA Darul Ulum dapat memberikan jawaban atas kekhawatiran orang tua peserta didik serta masyarakat yang berada di lingkungan madrasah terjawab dengan nyata oleh bagaimana pihak madrasah mengatasi, meminimalisir penyebaran virus corona-19. Adanya peraturan serta hukuman yang didapat oleh pelanggar protokol kesehatan menjadikan masyarakat madrasah tertib, disiplin, dan teratur. Sehingga,

---

<sup>101</sup> Tju Meriana and Witarsa Tambunan, "Evaluasi Persiapan Sekolah Tatap Muka Di Tkk Kanaan Jakarta", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, (Vol: 10, No. 01 tahun 2021), hlm. 2.

penyebaran virus corona-19 dapat teratasi dengan baik, dan tidak akan mempengaruhi aktivitas belajar mengajar yang ada di madrasah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Matt J. Keeling, dkk dalam jurnalnya menyatakan bahwa *School reopening* akan meningkatkan resiko penularan baik untuk usia peserta didik, guru, serta masyarakat sekitar madrasah. Tetapi skala peningkatan penyebaran virus covid-19 tergantung pada kekuatan langkah-langkah strategi pengendalian yang berada di lingkungan madrasah.<sup>102</sup>

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang memberikan implikasi yang cukup baik bagi peningkatan hasil belajar peserta didik dan kualitas mengajar guru, serta masyarakat di lingkungan sekitar madrasah.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Strategi kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting, karena sebagai langkah yang ada untuk mencapai suatu tujuan madrasah. Meski demikian dalam semua strategi walaupun sudah dilaksanakan secara maksimal tentu tidak lepas dari yang namanya kendala yang menghambat kelancaran sebuah kegiatan. Kegiatan pembelajaran tatap muka pada *school*

---

<sup>102</sup> J. Keeling, dkk, The Impact of School Reopening on the Spread of COVID-19 in England, *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Science*.(Vol.376, No. 01 tahun 2021), hlm. 10.

*reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang telah dilaksanakan semaksimal mungkin oleh seluruh anggota madrasah yang bertanggungjawab di setiap bidangnya, meski dirasa sudah maksimal akan tetapi terdapat beberapa kendala yang mengakibatkan proses pembelajaran menjadi kurang baik, sehingga hasil yang ingin dicapai juga tidak maksimal, seperti:

1. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas

Kendala tersebut ada saat program *school reopening*. karena peserta didik kurang bersemangat dan terlalu nyaman akan pembelajaran *online* yang dapat dibidang cukup santai. Serta guru yang kurang tanggap dengan perubahan metode pembelajaran bahwa dapat mempengaruhi semangat belajar peserta didik. Hambatannya pada kedisiplinan yang tidak kurang terkendali dari setiap komponen, kedisiplinan dari guru, kedisiplinan dari peserta didik. Terkadang peserta didik bahkan guru lupa menerapkan protokol kesehatan, sehingga ancaman virus covid-19 semakin besar.

2. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka

Kurangnya kepercayaan orang tua peserta didik akan *school reopening* yang ada di MA Darul Ulum Kota Semarang. Hal ini karena pemikiran orang tua yang

mengutamakan kesehatan serta kenyamanan belajar peserta didik.

3. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal

MA Darul Ulum terletak di tengah-tengah perumahan padat penduduk, yang sehingga ketika pelaksanaan *school reopening* tidak dilaksanakan dengan serius akan menimbulkan penularan virus covid-19. Hal itu yang membuat ketidaknyamanan masyarakat sekitar madrasah ketika *school reopening* dilaksanakan.

4. Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

Pengantisipasi yang dilaksanakan MA Darul Ulum kota Semarang dalam mencegah penularan virus covid-19 perlu diperhatikan. Langkah-langkah evaluasi yang dipersiapkan untuk kemungkinan masalah akan muncul saat *school reopening*.

Hal diatas merupakan hambatan terlaksananya *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Yang mengakibatkan kurang maksimalnya dalam mencapai hasil belajar peserta didik yang maksimal.

#### **D. Solusi**

Sebuah kegiatan ketika terjadi kendala hal yang harus dilakukan adalah segera melakukan tindakan evaluasi supaya kendala tersebut tidak berakibat fatal. Strategi-strategi yang

dilaksanakan oleh MA Darul Ulum Kota Semarang untuk mengurangi tingkat kendala pada proses *school reopening* senantiasa ditingkatkan, hal ini bertujuan supaya peserta didik dan guru dapat melaksanakan proses pembelajaran secara maksimal.

Strategi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* dan mengatasi kendala yaitu dengan menyusun strategi dan melaksanakan strategi tersebut. Seperti menyusun struktur organisasi dengan jelas dan tegas. Yang di mana tugas, tanggung jawab, serta wewenang dari setiap bidang maupun setiap individu. Dana anggaran telah diperhitungkan dalam pelaksanaan program *school reopening* oleh bendahara madrasah secara terperinci. Tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan para guru, pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Serta penegasan peraturan protokol kesehatan dari pemerintah.

1. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mengatasi kendala tersebut yaitu kepala madrasah melakukan tindakan cepat dengan mengidentifikasi permasalahan yang ada kemudian menjalin komunikasi yang baik dengan penanggung jawab tugas maupun guru mata pelajaran sehingga ketika terjadi kendala dapat segera

didiskusikan dengan anggota yang lain, supaya dapat di cari solusi yang tepat, setelah ditemukan solusi maka segera dilaksanakan eksekusi agar tidak menjadi semakin lebar problemnya. Dengan perubahan metode pembelajaran, serta pemberian hadiah, pujian, serta poin tambahan yang akan meningkatkan semangat peserta didik.

2. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka

Sebagai kepala madrasah yang bertanggung jawab atas *school reopening*, sebelum melaksanakan *school reopening* pihak madrasah memberikan pemahaman kepada orang tua peserta didik prosedur pelaksanaan yang akan dilaksanakan dalam *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang. Supaya orang tua peserta didik memberikan izin anaknya mengikuti pembelajaran tatap muka dengan tidak ada keraguan yang dirasakan oleh orang tua peserta didik. Dengan melaksanakan pertemuan pihak madrasah dan orang tua, serta meminta orang tua untuk menandatangani surat persetujuan peserta didik melaksanakan pembelajaran tatap muka.

3. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal

MA Darul Ulum Kota Semarang terletak di tengah-tengah perumahan padat penduduk, yang dimana madrasah

berkewajiban meminta izin terhadap masyarakat sekitar untuk melaksanakan *school reopening*. Dengan sosialisasi kepada masyarakat, dan menunjukkan tindakan pencegahan seperti penutupan gerbang madrasah, serta memenuhi kebutuhan peserta didik di lingkungan madrasah. untuk meminimalisir interaksi antara peserta didik dan masyarakat.

4. Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

Kegiatan ini bertujuan mengevaluasi masalah yang tidak terduga muncul tiba-tiba akibat *school reopening*. Antisipasi ini bertujuan untuk mengurangi dampak negatif dari *school reopening*. Langkah evaluasi yang dapat diambil MA Darul Ulum Kota Semarang yaitu dengan peraturan protokol kesehatan yang jelas dan tegas, pemberian teguran dan hukuman untuk yang melanggar aturan tata tertib madrasah, merubah metode atau jadwal masuk peserta didik, sampai dengan penutupan kembali madrasah.

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang yaitu dengan menyelesaikan masalah yang ada saat *school reopening*. Dan dapat memberikan contoh dalam melaksanakan semua peraturan dan tugas yang ada di madrasah secara maksimal dan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur, saling membantu diantara para guru dan staff dalam melaksanakan tugas sehingga memudahkan dalam bekerja,

belajar secara mandiri dari pengalaman untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan program *school reopening* yang baik dan benar untuk mencapai hasil yang maksimal.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian mengenai “Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa *School Reopening* pada MA Darul Ulum Kota Semarang” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi kepemimpinan kepala madrasah merupakan hal yang sangat penting dalam pelaksanaan program *school reopening*. Karena, kepala madrasah merupakan elemen terpenting yang ada di madrasah, yang memiliki tanggung jawab serta wewenang. Sehingga keberhasilan suatu madrasah dalam pemecahan masalah tergantung bagaimana kepala madrasah dalam menangani permasalahan tersebut. Strategi kepemimpinan yang dilaksanakan kepala madrasah dalam *school reopening* meliputi empat strategi yaitu analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi dalam program *school reopening*. Program kegiatan yang dirancang serta dikembangkan melalui proses perencanaan berdasarkan analisis situasi dan kondisi madrasah yang tepat dengan mempertimbangkan sumber daya serta potensi yang ada di madrasah. Dalam menciptakan efektivitas pelaksanaan program *school*

*reopening*, kepala madrasah membentuk setiap bagian yang ada di madrasah menjadi beberapa kelompok untuk memudahkan pelaksanaan pengorganisasian kegiatan. Dari strategi tersebut diharapkan dapat mampu mengoptimalkan tercapainya tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan serta memperbaiki masalah yang ada saat *school reopening*, seperti:

- a. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas
- b. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka
- c. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal
- d. Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

Dengan adanya program serta prosedur kegiatan yang telah disusun dan dilaksanakan dengan baik didasari peraturan yang telah disepakati, serta metode pembelajaran yang baik. Guna memastikan pelaksanaan program sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, serta adanya evaluasi pada setiap program yang kurang sempurna.

2. *School reopening* di sekolah/madrasah bisa berhasil dengan adanya pemimpin yang dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di madrasah. Pihak madrasah harus menekankan

pada kedisiplinan serta tata tertib dalam setiap peraturan yang ada pada seluruh masyarakat madrasah. Yang berartinya dalam proses segala kegiatan yang ada di madrasah terdapat serangkaian asumsi, nilai, dan norma yang harus dipatuhi dalam proses kegiatan pada *school reopening*. Dengan strategi yang dilaksanakan oleh kepala madrasah mengupayakan agar *school reopening* dapat berjalan dengan baik. Maka dari itu *school reopening* dapat menjadi jendela baru untuk memulai langkah baru guna memperbaiki kesenjangan yang ada dalam proses pembelajaran selama pembelajaran jarak jauh.

3. Implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam program *school reopening* ialah motivasi belajar peserta didik meningkat serta guru dapat secara *maksimal* menyampaikan materi pembelajaran pada peserta didik. Terciptanya interaksi langsung antara guru dengan peserta didik, dimana guru dapat melihat dan menilai langsung bagaimana perkembangan peserta didik dalam menerima serta mengimplementasikan materi yang telah disampaikan oleh guru. Adanya *feedback* secara langsung yang diberikan peserta didik oleh guru, seperti pertanyaan yang diajukan peserta didik atas penjelasan materi yang kurang jelas. Penjelasan tersebut merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi hasil belajar peserta didik. Adanya persiapan

yang baik dalam pelaksanaan program *school reopening* seperti terciptanya aturan-aturan yang wajib dilaksanakan seluruh warga madrasah. Maka dari itu orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar madrasah tidak khawatir penyebaran virus corona-19 meningkat kembali akibat adanya *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang.

## **B. Saran**

Saran-saran yang dapat disampaikan oleh peneliti untuk keberlangsungan dan kemajuan MA Darul Ulum Kota Semarang sebagai hasil dari penelitian, pembahasan, kesimpulan serta keterbatasan di atas sebagai berikut:

1. Kepala madrasah sebagai pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan harus dapat meningkatkan kepekaan serta kesiapan pada setiap perubahan yang terjadi secara tidak terduga, yaitu seperti permasalahan yang ada saat *school reopening*:
  - a. Kebiasaan pembelajaran *offline* ke *online* yang membuat peserta didik terlalu nyaman dan malas
  - b. Kesiapan mental orang tua untuk mengizinkan anaknya untuk mengikuti pembelajaran tatap muka
  - c. Kekhawatiran masyarakat sekitar madrasah akan pengendalian pencegahan yang kurang maksimal

d. Antisipasi jika terjadi sebuah kasus dalam *school reopening*

Dengan itu, strategi yang akan diambil kepala madrasah dapat sesuai dengan tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan. Karena kesiapan kepala madrasah merupakan langkah awal menuju perubahan yang lebih baik Kepala madrasah dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan penggunaan strategi, cara-cara yang kreatif serta inovatif sebagai bentuk dari perbaikan kekurangan yang telah dihasilkan melalui proses pelaksanaan program di madrasah.

2. Kepala madrasah bekerjasama dengan guru dalam mencapai hasil belajar peserta didik yang maksimal, karena guru sebagai tenaga pendidik harus memiliki motivasi tinggi dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik.
3. Implikasi *school reopening* yang baik tidak hanya tergantung pada strategi kepala madrasah saja, tetapi juga seluruh komponen yang ada di madrasah untuk bersama-sama mematuhi peraturan yang telah ada. Sehingga dapat meminimalisir dampak buruk dari suatu strategi untuk suatu program.

### **C. Penutup**

Demikian penelitian yang telah selesai dan rampung disajikan dalam bentuk skripsi. Penelitian ini tidak akan selesai

tanpa ridho Allah SWT dan juga dukungan serta kerjasama yang baik dengan beberapa pihak terkait. Dengan mengucapkan puji syukur Alhamdulillah, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Dan peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak serta dapat menjadi pertimbangan bagi perkembangan pendidikan di Indonesia. Aamin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makasar: CV. Nas Media Pustaka, 2020)
- Ali, Mohammad, *Penelitian Kependidikan Prosedur Dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 2013)
- Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya* Departemen Agama RI, (Bandung: Syaamil Qur'an, 2012)
- , *Strategi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1993)
- Bagwell, Jack, 'Leading Through a Pandemic: Adaptive Leadership and Purposeful Action', *Journal of School Administration Research and Development*, 5.S1 (2020), 30–34  
<<https://doi.org/10.32674/jsard.v5is1.2781>>
- Bonaccorsi, Guglielmo, Sonia Paoli, Massimiliano Alberto Biamonte, Andrea Moscadelli, Lorenzo Baggiani, Marco Nerattini, and others, 'COVID-19 and Schools: What Is the Risk of Contagion? Results of a Rapid-Antigen-Test-Based Screening Campaign in Florence, Italy', *International Journal of Infectious Diseases*, 112.March 2020 (2021), 130–35  
<<https://doi.org/10.1016/j.ijid.2021.09.027>>
- Bungin, Burhan, *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis Dan Metodologis Ke Arah Penguasaan Model Aplikasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015)
- , *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007)
- Burana-Osot, Sira, 'A Study of High School Student's Well-Being during the Covid-19 Pandemic', *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 04.12 (2021), 1804–8

<<https://doi.org/10.47191/ijmra/v4-i12-06>>

Carrillo, Carmen, and Maria Assunção Flores, 'COVID-19 and Teacher Education: A Literature Review of Online Teaching and Learning Practices', *European Journal of Teacher Education*, 43.4 (2020), 466–87  
<<https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1821184>>

Casmudi, *Memahami Manajemen Dan Manajemen Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2020)

Chennamsetti, Prashanti, 'School Leadership During a Global Pandemic', *Journal of School Administration Research and Development*, 5.S2 (2020), 93–99  
<<https://doi.org/10.32674/jsard.v5is2.2834>>

Cooper, Dan M., Lisa Guay-Woodford, Bruce R. Blazar, Scott Bowman, Carrie L. Byington, Jeffrey Dome, and others, 'Reopening Schools Safely: The Case for Collaboration, Constructive Disruption of Pre-Coronavirus 2019 Expectations, and Creative Solutions', *Journal of Pediatrics*, 223 (2020), 183–85 <<https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2020.05.022>>

Dahlgaard, Jens Olav, and Zoltán Fazekas, 'Back to School: The Effects of School Reopening on Parents and Children', *Scandinavian Political Studies*, 44.3 (2021), 268–79  
<<https://doi.org/10.1111/1467-9477.12198>>

Damopoli, Muhammad Yaumi dan Muljono, *Action Research: Teori, Model, Aplikasi* (Jakarta: Kencana, 2014)

Efferi, Adri, *Manajemen Pendidikan: Menyingkap Takbir Pengelolaan Lembaga Pendidikan* (Depok: Rajawali Pers, 2020)

Emzir, *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif Dan Kualitatif* (Jakarta: Rajawali Pers, 2019)

Fathoni, Abdurrahman, *Metodologi Penulisan Dan Teknis Penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006)

- Gasibat, Qais, Aburwais Aymen, and Musab Gasibat, 'Should Schools Reopen during the Covid-19 Pandemic?', *Journal of Medicine (Bangladesh)*, 22.1 (2021), 57–59  
<<https://doi.org/10.3329/jom.v22i1.51393>>
- Guimarães, Alexandre Caixeta, Luciana Becker Mau, and Rebecca Christina Kathleen Maunsell, 'COVID-19 in Children: Considerations for Returning to School', *Brazilian Journal of Otorhinolaryngology*, 86.6 (2020), 667–68  
<<https://doi.org/10.1016/j.bjorl.2020.09.005>>
- Guo, Lijia, Jiashun Huang, and You Zhang, 'Education Development in China: Education Return, Quality, and Equity', *Sustainability (Switzerland)*, 11.13 (2019)  
<<https://doi.org/10.3390/su11133750>>
- Haidir, Salim dan, *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, Jenis* (Jakarta: Kencana, 2008)
- Handyanto, Shahyb, and Arifin Hidayat, 'Problematika Kebijakan Pembelajaran Bauran Di Masa Pandemi Covid-19 Dalam Memenuhi Hak Atas Pendidikan', *Seminar Nasional Hukum Universitas Negeri Semarang*, 7.1 (2021), 107–26  
<<https://proceeding.unnes.ac.id/index.php/snh/article/view/714>>
- Haris, Amin, *The Handbook Of Manajemen Pendidikan: Good Governance Of Education* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2020)
- Hawk, William J., Frederick Spielberg, Everett Ressler, and Pilar Aguilar, 'Ethical Considerations in Deciding When to Reopen Schools', *International Journal of Educational Development*, 83.March (2021), 102398  
<<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102398>>
- Hermino, Agustinus, *Kepemimpinan Pendidikan Di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014)
- Hidayah, Nurul, *Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media,

2017)

Hoffman, Kate Steed, Mariana Barragan Torres, and Christine Min Wotipka, 'Cross-National Variation in School Reopening Measures During the COVID-19 Pandemic', *AERA Open*, 7.1 (2021) <<https://doi.org/10.1177/23328584211010180>>

Huda, Anam Miftakhul, *Pengantar Manajemen Strategi* (Bali: Jayapangus Press, 2018)

Indrawan, Irjus, Hadion Wijoyo, Dadah Muliansyah, Denok Sunarsi, Asep Muhammad Lutfi, Laila Irawati, and others, *Pembelajaran Di Era New Normal* (Banyumas: Pena Persada, 2020)

Iskandar, Zaenul, 'KEPEMIMPINAN STRATEGI: Konsep Dan Implementasi Kepemimpinan Islami', *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 4.5 (2019), 276–80

Keeling, Matt J., Michael J. Tildesley, Benjamin D. Atkins, Bridget Penman, Emma Southall, Glen Guyver-Fletcher, and others, 'The Impact of School Reopening on the Spread of COVID-19 in England', *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 376.1829 (2021) <<https://doi.org/10.1098/rstb.2020.0261>>

Kempa, Rudolf, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi Tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Manajerial, Manajemen Konflik, Daya Tahan Stres Kerja Dengan Kinerja Guru* (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2015)

Kishore, Jugal, 'Reopening of School in COVID 19 Pandemic', *Indian Journal of Youth & Adolescent Health*, 07.01 (2020), 23–26 <<https://doi.org/10.24321/2349.2880.202004>>

Kompri, *Standarisasi Kompetensi Kepala Sekolah: Pendekatan Teori Untuk Praktik Profesional* (Jakarta: Kencana, 2017)

Kretchmar, Kerry T. Jameson Brewer, 'Neoliberalism, COVID, Anti-Science, and the Politics of School Reopening', *Education Policy Analysis Archives*, 30 (2022), 1–42

- Kristiyanto, Raden Yuli, Lily Chandra, Hermawan Hanjaya, Mohamad Saifuddin Hakim, and Dian Kesumapramudya Nurputra, 'School Reopening: Evidence-Based Recommendations during COVID-19 Pandemic in Indonesia', *Journal of Community Empowerment for Health*, 4.1 (2021), 1–14 <<https://doi.org/10.22146/jcoemph.57524>>
- Kurniawan, Asep, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2018)
- Mahmudi, *Penelitian Tindakan Kelas Dan Inovasi Pembelajaran Pendidikan Agama Islam* (Yogyakarta: Media Akademi, 2018)
- Maisaroh, Danuri dan Siti, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2019)
- Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Komponen MKDK* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010)
- Meriana, Tju, and Witarsa Tambunan, 'Evaluasi Persiapan Sekolah Tatap Muka Di Tkk Kanaan Jakarta', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10.1 (2021), 1–12 <<https://doi.org/10.33541/jmp.v10i1.3260>>
- Moleong, Lexy J., *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2016)
- Muliawan, Jasa Ungguh, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Dengan Studi Kasus* (Yogyakarta: Gava Media, 2014)
- Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: NoerFikri, 2018)
- Pattanang, Emik, Mesta Limbong, and Witarsa Tambunan, 'Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Di Masa Pandemi Pada Smk Kristen Tagari', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10.2 (2021), 112–20 <<https://doi.org/10.33541/jmp.v10i2.3275>>
- Rendi Budiarto, 'Evaluasi Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka Masa Pandemi Covid-19 Teknik Mesin Universitas Negeri

- Surabaya', *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2021, 2013–15
- Rozi, Mochamad Fachrur, *Penerapan Adaptasi Kebiasaan Baru Pada Era Pandemi Virus Corona 19 Di Berbagai Sektor Pendidikan, Pembelajaran Daring* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2020)
- Safira, Ajeng Rizki, and Ayunda Sayyidatul Ifadah, 'The Readiness of Limited Face to Face Learning in the New Normal Era', *JCES (Journal of Character Education Society)*, 4.3 (2021), 643–51
- Sanusi, Achmad, *Pembaharuan Strategi Pendidikan: Filsafat, Manajemen, Dan Arah Pembangunan Karakter Bangsa* (Bandung: Penerbit Nuansa Cendekia, 2014)
- Septianingsih, Fathul Mujib dan Tutik, *School Branding: Strategi Di Era Disruptif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020)
- Setiawan, Bahar Agus, *Transformational Leadership: Ilustrasi Di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013)
- Sharma, Dheeraj, and Poonam Joshi, 'Reopening Schools in India during the Covid-19 Pandemic', *Journal of Tropical Pediatrics*, 67.2 (2021), 1–3 <<https://doi.org/10.1093/tropej/fmab033>>
- Siagan, Sondang P., *Analisis Serta Perumusan Kebijakan Dan Strategi Organisasi* (Jakarta: Haji Masagung, 1993)
- , *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Sawo Raya, 2004)
- Siahaan, Matdio, 'Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan', *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1.1 (2020), 73–80 <<https://doi.org/10.31599/jki.v1i1.265>>
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R and D, Dan Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2019)
- Suhardiman, Budi, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep*

- Dan Aplikasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012)
- Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003)
- Suparno, Paul, *Riset Tindakan Untuk Pendidik* (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2008)
- Suryono, Agus, *Teori Dan Strategi Perubahan Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020)
- Suspurwanto, Juli, 'Kepemimpinan Strategis Jenderal Sudirman Dalam Pengabdianya Sebagai Prajurit Tentara Nasional Indonesia', *Jurnal Strategi Pertahanan Semesta*, 6.1 (2020), 27–40
- Triyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Yogyakarta: Penerbit Ombak, 2013)
- Triyono, Urip, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, Dan Informal)* (Yogyakarta: Deepublish, 2019)
- Usman, Husaini, *KEPEMIMPINAN EFEKTIF: Teori, Penelitian, Dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2020)
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2012)
- Warmansyah, Jhoni, 'Program Intervensi Kembali Bersekolah Anak Usia Dini Masa Pandemi Covid-19', *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5.1 (2020), 743  
<<https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.573>>
- Wibowo, Joko Aji, and Maria Puspitasari, 'Kepemimpinan Strategis Dalam Masa Krisis Pandemi Covid-19 (Belajar Dari Pemimpin Daerah Kota Tegal)', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21.1 (2021), 282  
<<https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1295>>

Widiasworo, Erwin, *Mahir Penelitian Pendidikan Modern: Metode Praktis Penelitian Guru, Dosen, Dan Mahasiswa Keguruan* (Yogyakarta: Araska, 2018)

Widiono dan Lukman Nul' Hakim, *MANAJEMEN STRATEGIS & ISU-ISU KEKINIAN* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2018)

Zuriah, Nurul, *Metodologi Penelitian Sosial Dan Pendidikan: Teori-Aplikasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009)

# DAFTAR LAMPIRAN

## A. Lampiran 1

### Surat Izin Melaksanakan Riset



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN  
Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan, Telp/Fax (024) 7601295/7615387 Semarang 50185

Nomor : 1113/Un.10.3/D1/TA.00.01/02/2022 Semarang, 22 Februari 2022  
Lamp : -  
Hal : Mohon Izin Riset  
a.n : Anis Masruroh  
NIM : 1803036096

Kepada Yth.  
Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang  
di Tempat

*Assalamu'alaikum. Wr. Wb*

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, bersama ini kami hadapkan mahasiswa:

Nama : Anis Masruroh  
NIM : 1803036096  
Alamat : Dusun Sumber Barat rt 01 rw 01, Kec. Karangrayung, Kab. Grobogan  
Judul Skripsi : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa Reopen School (Studi Kasus MA Darul Ulum Kota Semarang)

Nama Pembimbing :  
1. Drs. Wahyudi, M.Pd

Sehubungan dengan hal tersebut, mahasiswa yang bersangkutan membutuhkan data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon mahasiswa tersebut di izinkan melaksanakan riset di MA Darul Ulum Kota Semarang.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya Bapak/Ibu/Sdr, disampaikan terima kasih.  
*Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.*

a.n. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
  
Mahfud Junaedi

Tembusan:  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN

Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus II) Ngaliyan, Telp/Fax (024) 7601295/7615387 Semarang 50185

---

Nomor : 2784/Un.10.3/D1/TA.00.01/06/2022 Semarang, 7 Juni 2022  
Lamp : -  
Hal : Mohon Izin Riset  
a.n : Anis Masruroh  
NIM : 1803036096

Kepada Yth.  
Kepala Madrasah MA Darul Ulum Kota Semarang  
di Tempat

*Assalamu 'alaikum. Wr. Wb*

Diberitahukan dengan hormat dalam rangka penulisan skripsi, bersama ini kami hadapkan mahasiswa:

Nama : Anis Masruroh  
NIM : 1803036096  
Alamat : Dusun Sumber Barat rt 01 rw 01, Kec. Karangrayung, Kab. Grobogan  
Judul Skripsi : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Di Masa School Reopening  
(Studi Kasus MA Darul Ulum Kota Semarang)

Nama Pembimbing :  
1. Drs. Wahyudi, M.Pd

Sehubungan dengan hal tersebut, mahasiswa yang bersangkutan membutuhkan data dengan tema/judul skripsi yang sedang disusun, oleh karena itu kami mohon mahasiswa tersebut di izinkan melaksanakan riset di MA Darul Ulum Kota Semarang.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya Bapak/Ibu/Sdr, disampaikan terima kasih.  
*Wassalamu 'alaikum. Wr. Wb.*

Pr.o. Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
  
Masruroh Junaedi

Tembusan:  
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang (sebagai laporan)

## B. Lampiran 2

### Surat Keterangan Telah Melaksanakan Riset

|   |  |              |                 |
|---|--|--------------|-----------------|
|                      | <b>YAYASAN PENDIDIKAN ISLAM<br/>MADRASAH ALIYAH “DARUL ULUM”</b> |              |                 |
|   | NSM : 131233740020   | NIS : 310210 | NPSN : 20363045 |
| Alamat : Jl. Raya Anyar Kel. Wates Kec. Ngaliyan Kota Semarang Kode Pos 50188                         |  |              |                 |
| ✉ ma_darululum06@yahoo.com 📍 MA Darul Ulum Semarang 📞 @ma_darululum_semarang 📍 MA Darul Ulum Semarang |  |              |                 |
| ☎ 0812-7995 1098, 0878 3261 7739  |  |              |                 |

---

**SURAT KETERANGAN**  
Nomor : 246/SK/MADU/XII/2021

Yang tertandatangan dibawah ini Kepala Madrasah Aliyah Darul Ulum Semarang Kecamatan Ngaliyan Kota Semarang dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Anis Masruroh

NIM : 1803036096

Program Studi : MPI

Nama Universitas : Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo

Mahasiswa di Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, pernah melakukan Observasi / Praktik di MA Darul Ulum Semarang pada 01 Maret – 01 April 2022, untuk memenuhi data dalam pembuatan Sekripsi.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 09 Juni 2021

  
Kepala Madrasah  
*[Signature]*  
Liaq. Subrayitno, S.Pd.I., S.Pd.

### C. Lampiran 3

#### Pedoman Observasi Dan Wawancara

##### PEDOMAN OBSERVASI

| No | Observasi  | Objek Penelitian                                   |
|----|--|--|
| 1  | Peneliti mengamati situasi lingkungan madrasah   | Lingkungan Madrasah                                |
| 2  | Peneliti mengamati kesediaan sarana untuk menunjang kegiatan peserta didik dimasa <i>school reopening</i>        | Sarana dan prasarana, alat pembelajaran.           |
| 3  | Peneliti mengamati kegiatan aktivitas yang ada dalam lingkungan madrasah.  | Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Akademik. |
| 4  | Peneliti mengamati berlangsungnya pembelajaran tatap muka yang dilakukan oleh pendidik dalam aktivitas madrasah. | Proses pembelajaran                                |
| 5  | Peneliti mengamati kegiatan monitoring oleh kepala madrasah dalam program <i>school reopening</i>                | Rapat guru, Diskusi, Evaluasi dan lain-lain.       |
| 6  | Peneliti mengamati hal-hal yang ada keterkaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.          | Objek Penelitian                                   |

## PEDOMAN WAWANCARA

### Pedoman wawancara

| No | Fokus Penelitian  | Pertanyaan   | Informan Penelitian |
|----|---|--|---------------------|
| 1  | Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah pada program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang? | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Strategi apa yang bapak laksanakan untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam pembelajaran tatap muka yang menurun akibat pembelajaran jarak jauh?</li><li>2. Dalam upaya yang bapak laksanakan untuk meyakinkan bahwa MA Darul Ulum Kota Semarang ini melaksanakan <i>school reopening</i> dengan aman dan nyaman untuk peserta didik?</li><li>3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang?</li><li>4. Bagaimana cara bapak/ibu memberikan</li></ol> | Kepala madrasah     |

|  |  |   |                       |
|--|--|---|-----------------------|
|  |  | <p>sosialisasi terhadap masyarakat sekitar madrasah tentang <i>school reopening</i>?</p> <p>5. Bapak/ ibu dalam melaksanakan evaluasi program <i>school reopening</i>?</p> <p>6. Selama ini sejauh mana atau hasil apa yang telah dicapai sekolah dalam menerapkan program <i>school reopening</i>?</p>   |                       |
|  |  | <p>1. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang?</p> <p>2. Bagaimana cara bapak/ibu kepala madrasah dalam sosialisasi terhadap masyarakat sekitar madrasah tentang <i>school reopening</i>?</p> <p>3. Selama ini sejauh mana atau hasil apa yang telah dicapai sekolah dalam menerapkan program</p> | Wakil kepala madrasah |

|   |  |   |                 |
|---|--|---|-----------------|
|   |  | <i>school reopening?</i>  |                 |
|   |  | <p>1. Adakah kendala dan keluhan saat program <i>school reopening</i> diterapkan?</p> <p>2. Apakah program <i>school reopening</i> dapat membantu peserta didik dalam mengembalikan semangat belajar dan hasil belajar peserta didik?</p>   | Peserta Didik   |
| 2 | Bagaimana <i>school reopening</i> pada masa pandemi covid-19 di MA Darul Ulum Kota Semarang? | <p>1. Bagaimana penerapan SOP kebiasaan baru di MA Darul Ulum Kota Semarang saat <i>school reopening?</i></p> <p>2. Bagaimana kesiapan guru dan peserta didik dalam pembelajaran saat <i>school reopening</i> pada masa pandemi covid-19?</p> <p>3. Apakah kegiatan dalam pembiasaan yang dilakukan guru dan peserta didik masih tetap dilakukan saat <i>school reopening</i> pada masa pandemi covid-19?</p> | Kepala madrasah |

|  |  |  |                                       |
|--|--|--|---------------------------------------|
|  |  | <p>4. Bagaimana jika guru dan peserta didik diketahui melanggar kebiasaan tersebut?</p> <p>5. Dalam pengembangan bakat dan minat peserta didik untuk pencapaian prestasi di masa <i>school reopening</i> saat pandemi covid-19, strategi apa saja yang Bapak/ibu susun dan laksanakan?</p> <p>6. Apa tantangan dan hambatan yang dialami Bapak/ibu dalam program <i>school reopening</i> di masa pandemi covid-19?</p> |                                       |
|  |  | <p>1. Bagaimana penerapan SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>) kebiasaan baru di MA Darul Ulum Kota Semarang?</p> <p>2. Bagaimana kesiapan guru dan peserta didik dalam pembelajaran saat <i>school reopening</i> pada masa pandemi covid-19?</p>   | <p>Wakil kepala madrasah dan Guru</p> |

|   |   |  |                                       |
|---|---|--|---------------------------------------|
|   |   | 3. Apa tantangan dan hambatan yang dialami Bapak/ibu dalam program <i>school reopening</i> di masa pandemi covid-19? |                                       |
| 3 | Bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program <i>school reopening</i> di MA Darul Ulum Kota Semarang? | Bagaimana implikasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan program <i>school reopening</i> ?                     | Kepala madrasah, Waka Kesiswaan, Guru |

## D. Lampiran 4

### Transkrip Observasi

| No | Observasi  | Objek Penelitian                                   | Baik | Sedang | Kurang |
|----|--|--|------|--------|--------|
| 1  | Peneliti mengamati situasi lingkungan sekolah  | Lingkungan Sekolah                                 |      | √      |        |
| 2  | Peneliti mengamati kesiapan sarana untuk menunjang kegiatan peserta didik di masa <i>school reopening</i>        | Sarana dan Prasarana, alat pembelajaran.           | √    |        |        |
| 3  | Peneliti mengamati kegiatan aktivitas yang ada dalam lingkungan madrasah.  | Peran Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Akademik. | √    |        |        |
| 4  | Peneliti mengamati berlangsungnya pembelajaran tatap muka yang dilakukan oleh pendidik dalam aktivitas madrasah. | Proses pembelajaran                                | √    |        |        |

|   |   |  |   |   |  |
|---|---|--|---|---|--|
| 5 | Peneliti mengamati kegiatan monitoring oleh kepala sekolah dalam program <i>school reopening</i>        | Rapat guru, Diskusi, Evaluasi dan lain-lain. | √ |   |  |
| 6 | Peneliti mengamati hal-hal yang ada keterkaitannya dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. | Objek Penelitian                             |   | √ |  |

## CATATAN HASIL OBSERVASI LAPANGAN

1. Saran dan prasarana yang ada di MA Darul Ulum Kota Semarang cukup memadai, yaitu ruang kelas pembelajaran yang nyaman, adanya perpustakaan, lap komputer, aula.
2. Lokasi sekolah sangat strategis berada di sekitar perumahan maupun pemukiman yang banyak penduduknya, jauh jalan raya sehingga terhindar dari kebisingan kendaraan.
3. Kepala madrasah sebagai pemimpin yang ada di MA Darul Ulum Kota Semarang. Peneliti melihat kepala madrasah selalu berdiskusi dan melaksanakan rapat rutin sebagai langkah awal suatu program yang akan berjalan maupun sebagai langkah evaluasi.

## **E. Lampiran 5**

### **Transkrip Wawancara**

#### **TRANSKIP WAWANCARA KEPALA MADRASAH MA DARUL ULUM KOTA SEMARANG**

Nama : Hadi Suprayitno S.Pdi, S.Pd  
Jabatan : Kepala Madrasah  
Hari/Tanggal : Senin, 7 Maret 2022  
Waktu : 09.00-10.00

#### **Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah pada program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?**

1. Strategi apa yang bapak laksanakan untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik dalam pembelajaran tatap muka yang menurun akibat pembelajaran jarak jauh?  
Saya menganalisis apa yang ada di peserta didik, bagaimana tingkah laku atau kebiasaan peserta didik tersebut. Dan juga dengan menganalisis hubungan antar guru dengan peserta didik. Melihat bagaimana kebiasaan perilaku peserta didik dalam pembelajaran, maka saya memberikan hak dan tanggung jawab terhadap guru untuk mengubah metode pembelajaran, memiliki kreativitas dalam menciptakan ketertarikan peserta didik dalam proses belajar. Saya juga memberikan saran terhadap guru untuk memberikan hadiah, penghargaan, sanjungan, poin tambahan

untuk siswa tanggap dan berprestasi, sehingga hal tersebut dapat memicu semangat dari peserta didik

2. Dalam upaya yang bapak laksanakan untuk meyakinkan bahwa MA Darul Ulum Kota Semarang ini melaksanakan *school reopening* dengan aman dan nyaman untuk peserta didik?

Dalam terciptanya *school reopening* yang aman, nyaman, serta dapat mencapai hasil yang maksimal, maka saya harus berkoordinasi dengan para orang tua peserta didik. Pelaksanaan rapat untuk meningkatkan motivasi belajar peserta didik. Pihak madrasah melaksanakan sosialisasi supaya mendapatkan kepercayaan orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar madrasah terhadap adanya pembukaan kembali madrasah. dalam rapat dengan orang tua peserta didik saya juga menjelaskan prosedur yang akan ditempuh pihak madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening*. Saya juga memberikan surat pernyataan kesediaan orang tua yang harus di tanda tangani, yang memberikan pernyataan bahwa memberikan izin anaknya mengikuti pembelajaran tatap muka.

3. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?

Saya melibatkan wakil kepala madrasah, waka kesiswaan, waka kurikulum, dan perwakilan dari peserta didik. dan memberikan mereka tugas serta wewenang yang harus dilaksanakan, dan

- memberikan informasi mengenai perkembangan strategi pelaksanaan program *school reopening*.
4. Bagaimana cara bapak/ibu memberikan sosialisasi terhadap masyarakat sekitar madrasah tentang *school reopening*?  
Sosialisasi yang saya laksanakan pada masyarakat berupa menutup gerbang madrasah mulai dari ketika seluruh kegiatan madrasah telah berjalan. Upaya lain yang saya lakukan adalah mencukupi kebutuhan peserta didik, sehingga terciptanya sebuah koperasi sekolah dan kantin sekolah. Hal tersebut saya lakukan untuk meminimalisir peserta didik melakukan kegiatan di luar madrasah yang akan mengakibatkan peserta didik berinteraksi dengan masyarakat sekitar madrasah.
  5. Bapak/ibu dalam melaksanakan evaluasi program *school reopening*?  
Saya melaksanakan pengawasan dengan cara pengendalian seluruh kegiatan yang ada di madrasah dan pengevaluasian telah dilaksanakan. Ketika muncul sebuah masalah akibat pelaksanaan *school reopening* yang kurang pengawasan yang serius, sehingga mengakibatkan penyebaran virus yang menyebar luas. Maka saya akan memperketat aturan protokol kesehatan, dan memberikan teguran dan hukuman terhadap pelanggar aturan protokol, sampai dengan penutupan madrasah kembali.
  6. Selama ini sejauh mana atau hasil apa yang telah dicapai sekolah dalam menerapkan program *school reopening*?

Yang tercapai dalam program *school reopening* ini adalah kita tidak pernah terlambat mengikuti kompetisi sains, secara umum hasil dari *school reopening* ini adalah ini merupakan solusi yang baik, dari meningkatkan motivasi belajar peserta didik supaya dapat memperbaiki hasil belajar peserta didik. Memperbaiki sistem pembelajaran sebelumnya, sehingga guru dapat menyampaikan materi pembelajaran dengan maksimal. Dan yang paling utama yaitu untuk mengurangi kesenjangan informasi dan sumber daya yang diterima peserta didik saat (PJJ) pembelajaran jarak jauh.

### **Bagaimana *school reopening* pada masa pandemi covid-19 di MA Darul Ulum Kota Semarang**

1. Bagaimana penerapan SOP kebiasaan baru di MA Darul Ulum Kota Semarang saat *school reopening*?

Pembukaan kembali sekolah di MA Darul Ulum ini dilaksanakan berdasarkan SOP yang telah ada serta mempertimbangkan kebijakan-kebijakan pemerintah daerah yang dikeluarkan oleh Walikota dan juga kebijakan dari Kementerian Agama. Itulah yang menjadi dasar dan patokan kami untuk kembali membuka kembali madrasah. Strategi di madrasah yaitu mengakomodir dari apa yang ada, kami menjadwalkan pembelajaran dimulai dari jam 8 pagi sampai jam 12 siang

2. Bagaimana kesiapan guru dan peserta didik dalam pembelajaran saat *school reopening* pada masa pandemi covid-19?

Dalam membentuk kesiapan guru, kami sampaikan saat sosialisasi rapat untuk kesiapan pembukaan kembali madrasah. Dan kami juga sering sampaikan bahwa guru dan peserta didik untuk mempersiapkan ketika pemerintah menghendaki adanya pembukaan kembali sekolah setelah pembelajaran jarak jauh. Guru dan peserta didik sudah kami latih dan kami persiapkan dalam menerapkan protokol kesehatan dengan ketat. Di mana pihak sekolah mewajibkan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan vaksinasi, bahkan sudah ada sebagian guru yang sudah melaksanakan vaksin dosis ketiga.

3. Apakah kegiatan dalam pembiasaan yang dilakukan guru dan peserta didik masih tetap dilakukan saat *school reopening* pada masa pandemi covid-19?

Kita masih tetap melakukan kebiasaan yang sama, ketika sebelum melakukan *school reopening*. Bahwa jangan lupa membaca saaltu, ketika awal jam pertama. Kegiatan itu tidak mengurangi ketika kita melakukan kegiatan pembelajaran tatap muka, dan itu kita tetapkan. Dan Alhamdulillah sudah bisa berjalan dengan baik, artinya pembiasaan itu dilakukan secara terus menerus dari mulai sebelum pandemi, waktu daring, dan pembelajaran tatap muka kembali.

4. Bagaimana jika guru dan peserta didik diketahui melanggar kebiasaan tersebut?

Ketika guru dan peserta didik melanggar aturan, kita ada skala. Skala yang pertama kita tetapkan dengan cara memberikan perhatian, kita dekati secara presentatif, secara preventif, secara kekeluargaan, agar mengetahui apa penyebab permasalahannya. Kemudian tindakan yang kedua, yaitu adanya pencatatan pelanggaran aturan, dan tindakan skala ketiga yaitu, dari hak yang diterima akan berkurang. Dan yang selanjutnya ketika hal tersebut sudah melewati standar pelanggaran maka akan mendapatkan ketegasan dari kepala sekolah. Tetapi tetap dengan berpedoman peraturan yayasan dan pemerintah.

5. Dalam pengembangan bakat dan minat peserta didik untuk pencapaian prestasi di masa *school reopening* saat pandemi covid-19, strategi apa saja yang Bapak/ibu susun dan laksanakan?

Sebetulnya kita sudah memiliki strategi yang handal dalam pengembangan bakat dan minat peserta didik, bahkan sebelum adanya pandemi kita selalu memiliki strategi dalam pengembangan bakat dan minat peserta didik, seperti kewajiban membuat video pembelajaran. Pada *school reopening*, pemerintah mengatur dan membuat peraturan tentang pembukaan kembali sekolah maka pihak sekolah sudah siap dari pembelajaran kita adakan peningkatan kegiatan pengajaran antara guru dan peserta didik. Untuk bisa mengikuti kompetisi sains ataupun hal-ha yang dilombakan sesuai dengan bakat minat

anak. Baik lomba secara daring maupun luring, dan saat ini ada enam siswa mewakili sekolah dalam lomba sains, dan sedang menunggu semi final. Maka kita akan terus mengupayakan, bakat dan minat peserta didik akan terus kita kembangkan dalam keadaan apapun.

6. Apa tantangan dan hambatan yang dialami Bapak/ibu dalam program *school reopening* dimasa pandemi covid-19?

Ketidaksiplinnnya peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar mungkin karena mereka sudah terlalu terbiasa akan pembelajaran jarak jauh yang santai. Karena saat pembelajaran *online* sering didapati peserta didik yang hanya numpang absen, setelah absen kamera mati dan hilang entah kemana. Itu merupakan salah satu penyebab peserta didik yang kurang semangat mengikuti pembelajaran tatap muka. Dan dari orang tua dan masyarakat kurang mendukung atas adanya *school reopening* ini. Mungkin karena mereka khawatir efek jangka panjang yang akan diterima bagi kesehatan mereka

### **Bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?**

1. Bagaimana implikasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening*?

Dengan cara saya melaksanakan strategi-strategi yang tepat dalam *school reopening*, dari analisis yang saya dapatkan.

Menurut saya siswa menjadi semakin aktif dalam mengikuti pembelajaran. Hasil belajar mulai membaik karena motivasi belajar dari peserta didik yang tinggi. Serta peserta didik dapat kembali mengikuti perlombaan untuk mengasah kemampuan bakat dan minatnya.

**TRANSKIP WAWANCARA**  
**WAKIL KEPALA MADRASAH MA DARUL ULUM KOTA**  
**SEMARANG**

Nama : Saefudin S.Pd, M.Si  
Jabatan : Wakil Kepala Madrasah dan Waka Kurikulum  
Hari/Tanggal : Kamis, 10 Maret 2022  
Waktu : 10.00-11.00

**Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah pada program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?**

1. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?  
Bapak kepala madrasah dalam perencanaan melibatkan saya sebagai wakil kepala madrasah, waka kesiswaan, waka kurikulum, serta perwakilan dai peserta didik yang diwakilkan oleh salah satu OSIS.
2. Bagaimana cara bapak/ibu kepala madrasah dalam sosialisasi terhadap masyarakat sekitar madrasah tentang *school reopening*?  
Kepala madrasah memenuhi kebutuhan peserta didik dengan memberikan kelengkapan kepada koperasi dan kantin madrasah. hal tersebut menurut saya cukup efektif untuk mengurangi kegiatan peserta didik keluar dari madrasah.
3. Selama ini sejauh mana atau hasil apa yang telah dicapai sekolah dalam menerapkan program *school reopening*?

Kami sudah merasa sempurna saat melaksanakan program *school reopening*, karena kami pihak sekolah telah melaksanakan seluruh aturan dari pemerintah. Aturan tanggal, dan jadwal sudah kami atur sedemikian mungkin.

### **Bagaimana *school reopening* pada masa pandemi covid-19 di MA Darul Ulum Kota Semarang**

1. Bagaimana penerapan SOP (*Standard Operating Procedure*) kebiasaan baru di MA Darul Ulum Kota Semarang?

Tentang SOP (*Standard Operating Procedure*) *school reopening* tidak lepas dari apa yang telah disampaikan bapak kepala madrasah, artinya kita tetap menerapkan SOP itu dengan baik tetapi tidak sempurna ketika kita melaksanakan 9 JTM (Jam Tatap Muka), madrasah hanya melakukan 4 JTM (Jam Tatap Muka) yang dimulai dari jam 8 pagi hingga jam 12 siang. Standar-standar yang telah diatur oleh kementerian dan pendidikan nasional yang dimana aturan KBM (Kegiatan Belajar Mengajar), UTS (Ujian Tengah Semester), UAS (Ujian Akhir Semester), sampai dengan ujian madrasah mengikuti peraturan yang diberikan oleh kementerian pendidikan.

2. Bagaimana kesiapan guru dan peserta didik dalam pembelajaran saat *school reopening* pada masa pandemi covid-19?

Madrasah kami semuanya sudah dipersiapkan dengan baik, karena kami sudah membiasakan belajar dari jam 8 pagi sampai

jam 12 siang. Kesiapan guru berjalan dengan baik, dan tidak ada yang mengecewakan. Karena memang konsep-konsepnya kita atur dalam sosialisasi rapat guru per bulan, pada rapat guru struktural dan sebagainya. Sehingga tidak ada hal yang sulit dan dapat berjalan dengan baik.

3. Apa tantangan dan hambatan yang dialami Bapak/ibu dalam program *school reopening* dimasa pandemi covid-19

Hambatan yang sering terjadi pada peserta didik yaitu, peserta didik terlalu nyaman dengan pembelajaran jarak jauh. Sehingga, sering sekali peserta didik itu terlambat dalam berangkat sekolah, mengerjakan tugas. Serta kurangnya kreativitas guru dalam menggunakan metode pembelajaran, yang dapat membuat peserta didik tertarik dalam proses belajar mengajar.

## TRANSKIP WAWANCARA

### WAKA KESISWAAN MADRASAH MA DARUL ULUM KOTA SEMARANG

Nama : M Fatkhuss Syarif S.Pd, Gr

Jabatan : Waka Kesiswaan

Hari/Tanggal : Selasa, 15 Maret 2022

Waktu : 11.00-12.00

#### **Bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?**

1. Bagaimana implikasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening*?

*School reopening* ini memang awalnya cukup membuat orang tua peserta didik, masyarakat di lingkungan madrasah, bahkan guru juga khawatir. Menurut mereka jika sering bertemu maka akan lebih mudah untuk terinfeksi oleh virus. Tetapi setelah upaya strategi dilaksanakan dengan tepat oleh kepala madrasah, serta kerjasama seluruh warga madrasah dengan baik maka, masalah tersebut sudah teratasi dengan baik. Di Madrasah ini kami selalu menerapkan protokol kesehatan agar meminimalisir adanya penularan virus covid-19, jadi seluruh warga madrasah dan sekitar madrasah tidak lagi khawatir atas akibat buruk dari *school reopening* ini

## TRANSKIP WAWANCARA

### GURU MA DARUL ULUM KOTA SEMARANG

Nama : Hj. Arifah Tho'iah S.Ag  
Jabatan : Guru mata Pelajaran Al Qur'an Hadits dan Wali  
Kelas X IPS  
Hari/Tanggal : Kamis, 17 Maret 2022  
Waktu : 13.00-14.00

#### **Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah pada program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?**

1. Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?  
Dalam perencanaan kepala sekolah juga melibatkan guru, karena guru merupakan sumber daya yang lebih sering berhubungan langsung dengan peserta didik.
2. Bagaimana cara bapak/ibu kepala madrasah dalam mengimplementasikan strategi yang telah dibuat?  
Kepala madrasah memberikan tanggung jawab kepada setiap masing-masing individu atau kelompok. Seperti guru, bagaimana guru mendapat tanggung jawab atas proses dan hasil belajar peserta didik, serta pengawasan secara langsung yang ada di kelas.
3. Apa tantangan dan hambatan yang dialami Bapak/ibu dalam program *school reopening* dimasa pandemi covid-19

Hambatannya pada kedisiplinan yang tidak kurang terkendali dari setiap komponen, kedisiplinan dari guru, kedisiplinan dari peserta didik. terkadang peserta didik bahkan guru lupa menerapkan protokol kesehatan, sehingga ancaman virus covid-19 semakin besar.

4. Selama ini sejauh mana atau hasil apa yang telah dicapai sekolah dalam menerapkan program *school reopening*?

Kepala madrasah berhasil menerapkan *school reopening* di madrasah, keran selama *school reopening* berjalan masyarakat disekitar madrasah masih merasa aman dan tidak khawatir akan perluasan penyebaran virus corona-19. Dan dengan *school reopening*, kepala madrasah berhasil memperbaiki sistem pembelajaran yang kurang baik yang berpengaruh bagi hasil peserta didik, peserta didik mulai mengikuti perlombaan untuk mengasah bakat dan minat peserta didik. dan madrasah dapat menciptakan lulusan alumni yang memiliki nilai tinggi.

**Bagaimana implikasi strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening* di MA Darul Ulum Kota Semarang?**

1. Bagaimana implikasi strategi kepala madrasah dalam pelaksanaan program *school reopening*?

Alhamdulillah dengan adanya *school reopening* ini kami selaku guru dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada anak-anak secara maksimal. Kami juga dapat menilai secara langsung

seberapa anak-anak menerima serta bagaimana mengimplementasikan apa yang telah dipelajari. Sehingga interaksi kami dengan peserta didik dapat berjalan dengan baik

## TRANSKIP WAWANCARA

### PESERTA DIDIK MA DARUL ULUM KOTA SEMARANG

Nama : Irza Deviana  
Jabatan : Peserta Didik Kelas X  
Hari/Tanggal : Senin, 14 Maret 2022  
Waktu : 08.00-09.00

#### **Bagaimana *school reopening* pada masa pandemi covid-19 di MA Darul Ulum Kota Semarang**

1. Adakah kendala dan keluhan saat program *school reopening* diterapkan?

Saya masih terbawa suasana pembelajaran jarak jauh yang biasanya saya mengikuti pembelajaran dengan santai. Jadi saat saya melaksanakan pembelajaran tatap muka saya harus bisa mengontrol ulang waktu saya. Serta kekhawatiran orang tua saya yang mengakibatkan saya merasa kurang dukungan dari orang tua.

2. Apakah program *school reopening* dapat membantu peserta didik dalam mengembalikan semangat belajar dan hasil belajar peserta didik?

Dengan adanya *school reopening* saya berharap dapat membantu mengembalikan semangat belajar peserta didik. Karena pembukaan kembali sekolah menjadikan peserta didik mengetahui bagaimana guru memberikan menyampaikan materi pembelajaran secara langsung, dan memberikan solusi pada

setiap masalah yang dihadapi oleh kami dalam memahami materi pembelajaran. Saya merasa tenang belajar secara tatap muka, karena di madrasah telah ditetapkan peraturan bagaimana kita menjaga diri kita sendiri

## TRANSKIP WAWANCARA

### PESERTA DIDIK MA DARUL ULUM KOTA SEMARANG

Nama : Risma Cahya M  
Jabatan : Peserta Didik Kelas XII  
Hari/Tanggal : Kamis, 24 Maret 2022  
Waktu : 09.00-10.00

#### **Bagaimana *school reopening* pada masa pandemi covid-19 di MA Darul Ulum Kota Semarang**

1. Adakah kendala dan keluhan saat program *school reopening* diterapkan?

Terkadang saya merasa tidak bersemangat terhadap materi yang dijelaskan oleh guru. Saya sering merasa ngantuk di kelas ketika guru menjelaskan tentang materi pembelajaran. Sehingga untuk menghilangkan rasa ngantuk tersebut saya berbicara dengan teman yang lain, yang mengakibatkan saya tidak bisa menerima materi dengan maksimal.

2. Apakah program *school reopening* dapat membantu peserta didik dalam mengembalikan semangat belajar dan hasil belajar peserta didik?

Menurut saya *school reopening* ini membantu untuk memperbaiki hasil belajar peserta didik, tetapi dilihat dari bagaimana peserta didik menyikapi *school reopening* ini. *School reopening* ini saya berharap dapat membantu kami siswa kelas

XII agar lebih fokus lagi untuk menghadapi ujian-ujian akhir madrasah.

## **F. Lampiran 6**

### **Deskripsi Ma Darul Ulum Kota Semarang**

#### 1. Profil MA Darul Ulum Kota Semarang

MA Darul Ulum Kota Semarang merupakan sekolah Madrasah Aliyah swasta. Madrasah Aliyah Darul Ulum Kota Semarang terletak di daerah yang strategis di Semarang bagian barat tepatnya di jalan raya Anyar kelurahan wates kecamatan Ngaliyan Kota Semarang yang mudah dijangkau oleh semua masyarakat baik kendaraan umum maupun kendaraan pribadi dari berbagai arah, seperti Mangkang, Bringin, Karang Anyar, Podorejo, Mijen, Ngadirgo, Ngaliyan, dsb. Madrasah juga tidak terlalu dekat dan juga tidak terlalu jauh dari jalan raya sehingga dapat tercipta suasana belajar yang kondusif karena jauh dari keramaian perkampungan ataupun Jalan raya. Dengan luas keliling tanah seluruhnya 1847 M<sup>2</sup> dengan luas bangunan 547 M<sup>2</sup> , menurut status kepemilikan dan penggunaan, status kepemilikan bersertifikat (HM).<sup>103</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti akan memaparkan tentang hasil penelitian jenjang Madrasah Aliyah:

Profil MA Darul Ulum Kota Semarang sebagai berikut:

- a) NPSN: 20363045

---

<sup>103</sup> Dokumen Profil MA Darul Ulum Kota Semarang

- b) NSM: 131233740020
- c) NIS: 310210
- d) Nama Madrasah: MA Darul Ulum
- e) Kelurahan/Desa:
- f) Kecamatan: Ngaliyan
- g) Kabupaten/Kota: Kota Semarang
- h) Provinsi: Jawa tengah
- i) Telepon/HP: (024) 76431564/081279951098
- j) Kode Pos: 50188
- k) Email: [Ma-darululum06@yahoo.com](mailto:Ma-darululum06@yahoo.com)
- l) SK Pendirian Sekolah: Kw/11.4/4/PP.03.2/6631/2006
- m) Tanggal SK Pendirian: 2016-11-03
- n) Izin SK Operasional: D/Kw/MA/500/2006
- o) Tanggal Izin SK Operasional: 2010-11-09
- p) Jenjang: Madrasah Aliyah
- q) Status (Negeri/Swasta): Swasta
- r) Tahun Berdiri: 6 Juni 2006
- s) Hasil Akreditasi: C

Visi dan Misi MA Darul Ulum kota Semarang :

Visi:

**MENCETAK KADER MUSLIM YANG CERDAS,  
MANDIRI, DAN BERAKHLAKUL KARIMAH**

Misi:

1. Mewujudkan Pendidikan Murah Berkualitas
2. Mempersiapkan generasi penerus yang tanggap dengan kondisi sosial berbekal iman ketakwaan dan ilmu pengetahuan teknologi serta keislaman ahli sunnah wal jamaah.
3. Peserta Didik Dan Pendidik

Jumlah peserta didik:

| <b>Kelas</b> | <b>Jumlah Peserta Didik</b> |
|--------------|-----------------------------|
| X IPA        | 28                          |
| XI IPA       | 30                          |
| XII IPA      | 28                          |
| X IPS        | 25                          |
| XI IPS       | 25                          |
| XII IPS      | 27                          |

Pendidik

| No | Nama Pendidik                  | Mata Pelajaran                  | Jabatan               |
|----|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1  | Hadi Suprayitno, S.Pd I., S.Pd | Bahasa Indonesia                | Kepala Madrasah       |
| 2  | KH. SM. Mansyur, S.Ag          | Ke-NU-an                        |                       |
|    |                                | Bahasa Jawa                     |                       |
| 3  | Muhlisin, S.Sos.I              | Seni Budaya Keterampilan (X,XI) |                       |
| 4  | Badriyatul Ulfa, S.Pd          | Matematika                      |                       |
| 5  | Arifah Thoi'ah,S.Ag            | Qur'an Hadits                   | Wali Kelas X IPS      |
| 6  | Triyono, S.Pd                  | Geografi                        |                       |
| 7  | Khusnul Khotimah, S.H I        | Prakarya                        | Bendahara             |
| 8  | Ghozaly Moenir, S.H I          | Fiqh                            | Wali Kelas XI IPS     |
|    |                                | Sejarah Peminatan (XII)         |                       |
| 9  | Saefudin,S.Pd., M.SI           | Bahasa Inggris                  | Wakil Kepala Madrasah |
|    |                                | Bahasa Jawa                     | Waka Kurikulum        |
| 10 | M.Fatkhusyiarif, S.Pd I        | Aqidah Akhlak                   | Waka Kesiswaan        |
|    |                                | Sejarah Peminatan (X,XI)        |                       |

|    |                                     |                                      |                       |
|----|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| 11 | Aris Barokah, S.Pd                  | Fisika                               |                       |
| 12 | Riani Widyaningrum,<br>S.Si.,M.Mat. | Matematika<br>Peminatan              |                       |
|    |                                     | Seni Budaya<br>Keterampilan<br>(XII) |                       |
| 13 | Santoso, S.Pd.I                     | Sejarah<br>Kebudayaan<br>Islam       | TU                    |
| 14 | Faridh Edi<br>Wibowo,S.HI           | Bahasa Arab                          | Wali Kelas<br>XII IPS |
| 15 | Hammam, M.SI                        | Sejarah<br>Indonesia                 |                       |
| 16 | Maryanto, S.Pd                      | Pkn                                  |                       |
| 17 | Miratus sholikhah,<br>S.Pd          | Kimia                                | Wali Kelas<br>X IPA   |
|    |                                     | Kimia Lintas<br>Minat                |                       |
| 18 | Bita Afriyati, S.Pd                 | Biologi                              |                       |
|    |                                     | Biologi Lintas<br>Minat              |                       |
| 19 | Sitti Dewi Katraini,<br>S..Pd       | Sosiologi                            | Wali kls<br>XII IPA   |
|    |                                     | Sosiologi<br>Lintas Minat            |                       |
| 20 | Fahmi sidik, S.Pd                   | Penjasorkes                          |                       |
| 21 | Umiati, S.Pd                        | Ekonomi                              | Wali Kls<br>XI IPA    |
|    |                                     | Ekonomi<br>Lintas Minat              |                       |

## 2. Program Pengajaran

Dengan adanya Kurikulum 2013, berikut ini merupakan program pengajaran yang ada di MA Darul Ulum Kota Semarang:

1. Program bahasa:
  - a. Bahasa Indonesia
  - b. Bahasa Inggris
  - c. Bahasa Arab
2. Program keagamaan:
  - a. Pendidikan Agama Islam
  - b. Fiqih
  - c. Akidah Akhlaq
  - d. Sejarah kebudayaan Islam
3. Program IPA:
  - a. Matematika Peminatan
  - b. Fisika
  - c. Biologi
  - d. Kimia
4. Program IPS:
  - a. Geografi
  - b. Sejarah
  - c. Ekonomi

- d. Sosiologi
- 5. Program umum:
  - a. Matematika Wajib
  - b. Sejarah Indonesia
  - c. Seni Budaya
  - d. Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan
  - e. Prakarya dan Kewirausahaan
- 6. Program muatan lokal:
  - a. Bahasa Jawa
  - b. Ke-NU-an
- 3. Sarana dan Prasarana

| No | Gedung Kantor         | Jumlah | Kondisis |
|----|-----------------------|--------|----------|
| 1  | Ruang Kepala Madrasah | 1      | Baik     |
| 2  | Ruang Guru            | 1      | Baik     |
| 3  | Ruang Tata Usaha      | 1      | Baik     |
| 4  | Ruang Kelas           | 8      | Baik     |
| 5  | Ruang Perpustakaan    | 1      | Baik     |
| 6  | Mushola               | 1      | Baik     |
| 7  | Kantin                | 1      | Baik     |
| 8  | Toilet                | 10     | Baik     |

|    |               |   |      |
|----|---------------|---|------|
| 9  | Tempat parkir | 1 | Baik |
| 10 | Lapangan      | 2 | Baik |

## **G. Lampiran 7**

### **Dokumentasi Penelitian**



**Wawancara Bersama Kepala Madrasah  
Hadi Suprayitno S.Pdi, S.Pd**



**Wawancara Bersama Wakil Kepala Madrasah  
Saefudin S.Pd, M.Si**



Wawancara Bersama Waka Kesiswaan  
M Fatkhus Syarif S.Pdi, Gr



Wawancara Bersama Guru  
Hj. Arifah Tho'iah S.Ag



Wawancara Bersama Peserta Didik Kelas XII  
Risma Cahya M



Wawancara Bersama Peserta Didik Kelas X  
Irza Deviana



Halaman MA Darul Ulum Kota Semarang



Mushola MA Darul Ulum Kota Semarang

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

1. Nama : Anis Masruroh
2. Tempat & Tgl Lahir : Grobogan, 1 Juli 2000
3. Alamat Rumah : Sumberjosari RT 01/Rw 01,  
Kecamatan Karangrayung,  
Kabupaten Grobogan
4. Email : Annismasruroh170@gmail.com

### B. Riwayat Pendidikan

1. TK Idata 1 Karangrayung
2. SD N 6 Karangrayung
3. MTs N 1 Grobogan
4. MAN 1 Kota Semarang

Semarang, 23 Juni 2022

Peneliti



Anis Masruroh

**1803036096**