

IMPLEMENTASI KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI SMA NEGERI 1 SIDOARJO

Restu Anggada Cipta

Nunuk Hariyati

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya

restu.17010714019@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Salah satu faktor yang mempengaruhi lembaga yang berkualitas adalah faktor kompetensi manajerial yang dimiliki oleh kepala sekolah. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan bersifat deskriptif dengan fokus (1) Implementasi kompetensi manajerial oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo (2) Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo. Hasil penelitian ini menemukan bahwa (a) implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah mencakup pada aspek perencanaan program, pelaksanaan program, dan evaluasi program, (b) penerapan strategi peningkatan kinerja guru pada masa Pandemi Covid 19 berdasarkan pada hambatan: fokus pada segi pengelolaan guru, penguatan media digital, dan kolaborasi dengan berbagai pihak.

Kata kunci : kompetensi manajerial kepala sekolah, implementasi, strategi

Abstract

One of the factors affecting the best quality institution is a principal's competencies refers to managerial competence. This research aims to understand how the implementation of principal's managerial competencies to increasing the teachers performance during COVID-19 pandemic in SMA Negeri 1 Sidoarjo. This research used the qualitative method with focus descriptive analysis (1) the implementation of principal's managerial competencies to increasing the teachers performance during COVID-19 pandemic (2) principal's strategies to increasing the teachers performance during the COVID-19 pandemic in SMA Negerin 1 Sidoarjo. The result of this research going to find (a) the implementation of principal's managerial including planning, implementing, and evaluating the program, (b) the strategies implementation to increasing the teachers performance during the pandemic according to the several obstacle: focusing to teachers management, digital media strengthening, and collaboration with external institution.

Keywords : principal's managerial competencies, implementation, strategies

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan sebuah kunci utama dalam menciptakan generasi bangsa Indonesia yang berkualitas, hal ini selaras dengan tujuan pendidikan nasional Indonesia yang tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 pasal 3 yang menjelaskan bahwa pendidikan nasional

berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan

menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Bangsa yang berintegritas merupakan bangsa yang memiliki sumber daya manusia yang unggul, maka pendidikan merupakan sebuah usaha sadar yang terencana sehingga dapat mewujudkan sebuah suasana belajar yang kondusif agar peserta didik mampu untuk mengembangkan potensi diri dengan berbagai kecakapan keterampilan yang dimiliki. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 pasal 1 ayat 2 mengungkapkan bahwa Pendidikan Nasional merupakan sebuah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional, dan tanggap terhadap perubahan zaman.

Pengelolaan sebuah lembaga pendidikan tidak lepas adanya peran seorang pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus mampu menggerakkan sebuah organisasi pendidikan agar proses pendidikan terus berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2018 pasal 1 ayat 1 kepala sekolah merupakan guru yang diberikan tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan. Seorang kepala sekolah haruslah memiliki kompetensi yang menjadi komponen utama dalam melaksanakan kewenangannya. Dengan memiliki kompetensi maka kepala sekolah dapat menggerakkan satuan pendidikan..

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 seorang kepala sekolah haruslah menguasai lima kompetensi, salah satu kompetensi tersebut adalah kompetensi manajerial. Dalam kompetensi manajerial kepala sekolah haruslah mampu membuat perencanaan program, pengelolaan guru dan staff dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, pengelolaan sarana dan prasarana, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, , mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru hingga pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan dari pendidikan nasional, mengelola keuangan yang sesuai dengan prinsip pengelolaan yang efektif, pengelolaan ketata

usaha sekolah, pengelolaan unit pelayanan khusus, dan pengelolaan media informasi.

Kepala sekolah sebelum melaksanakan aktifitas manajerial perlu melakukan sebuah perencanaan berupa rencana kompetensi manajerial kepala sekolah. Pentingnya sebuah perencanaan bagi seorang kepala sekolah menjadi acuan dalam melaksanakan proses pengelolaan lembaga pendidikan. Perencanaan yang matang dapat menjadikannya kekuatan bagi sekolah untuk mengarahkan proses pengelolaan lembaga pendidikan menjadi terarah sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai.

Tercapainya tujuan dari pendidikan tidak lepas dari peran seorang guru. Guru merupakan tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai pengajar sesuai dengan keilmuan yang dimiliki untuk dapat berpartisipasi dalam melaksanakan proses pengajaran, hal ini tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 pasal 1. Dengan adanya pendidik yang berkualitas maka proses pengajaran akan dapat berjalan dengan baik.

Guru merupakan ujung tombak dari sebuah pendidikan. Maka perlunya penanganan khusus dalam melihat sebuah proses pembinaan kualitas kinerja guru. Dalam hal ini peran kepala sekolah sangatlah diperlukan terutama dari segi manajerial. Melalui strategi pembinaan guru yang tepat, maka, akan dapat meningkatkan kualitas guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Menurut Wibowo (2015:3) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan sebuah aktivitas menyesuaikan harapan antara kinerja dari individu dan tujuan dari organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa sebuah kinerja merupakan proses penyesuaian harapan yang memiliki tujuan agar terjadinya kesesuaian antara upaya dan pencapaian dari tujuan individu dan tujuan dari organisasi dapat saling terbangun.

Kinerja guru merupakan suatu bentuk penyesuaian antara keinginan individu berdasarkan pada acuan tujuan yang ada pada tujuan dari pendidikan. Seorang guru haruslah mampu memiliki kinerja yang baik. Dengan memiliki kinerja yang baik maka kualitas dari pendidikan dari segi pengajaran akan dapat menghasilkan nilai yang sesuai dengan harapan. Dengan ini dapat dikatakan bahwa tujuan dari pendidikan dapat tercapai dengan adanya kinerja guru yang berkualitas. Namun saat ini proses belajar mengajar kurang dapat berjalan

dengan baik dalam proses belajar dan mengajar dikarenakan wabah Pandemi Covid-19.

Pandemi Covid -19 merupakan sebuah wabah yang menyerang seluruh dunia sehingga menyebabkan seluruh aktivitas menjadi terbatas. Menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/413/2020, Covid-19 merupakan kepanjangan dari *Coronavirus Disease 2019* adalah sebuah penyakit menular yang disebabkan oleh *Severe Acute Respiratory Syndrome Corona virus 2 (SARS-COV-2)*. Berdasarkan hal tersebut maka muncullah Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Covid-19, dengan adanya hal tersebut presiden menginstruksikan bahwa seluruh masyarakat Indonesia haruslah melakukan upaya penanganan pencegahan penanggulangan Covid-19 dengan menerapkan protokol kesehatan secara ketat.

Berdasarkan data dari Gugus Penanganan Percepatan Covid-19 per-tanggal 25 Januari 2021 sebanyak 999. 256 orang telah terpapar positif covid-19 dan sebanyak 28.132 orang telah meninggal dikarenakan positif covid-19. Berdasarkan data tersebut maka Menteri Pendidikan dan Kebudayaan bersama dengan menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri dalam Negeri Nomor 04/KB/2002, Nomor 737 Tahun 2020, Nomor HK.01.08/Menkes/7093/2020, dan nomor 420-3987 Tahun 2020 tentang Panduan penyelenggaraan Pembelajaran pada Tahun Ajaran 2020/2021 dan Tahun Akademik 2020/2021 di masa Pandemi Covid-19. Dengan adanya kebijakan tersebut maka proses pembelajaran tidak dapat dilangsungkan secara tatap muka hingga saat ini.

Berdasarkan kejadian kasus yang disebabkan oleh Covid-19 maka melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2020 melakukan pembatasan sosial berskala besar dalam rangka percepatan penanganan Covid-19. Dengan adanya kebijakan tersebut maka beberapa daerah yang memiliki resiko penyebaran Covid-19 paling besar diberlakukannya pembatasan yang mengharuskan masyarakat untuk tetap tinggal dirumah dan melakukan seluruh aktivitas pekerjaan berasal dari rumah, hal ini berdampak pada dunia pendidikan. Sekolah yang lazimnya melakukan proses belajar mengajar secara tatap muka harus dilakukan dari rumah dengan menggunakan media teknologi yang ada seperti

Google Meet, Zoom Meeting dan Google Class Room. Dengan adanya hal tersebut maka menyebabkan timbulnya permasalahan berupa kendala bagi guru untuk melakukan pengajaran secara maksimal.

Implementasi kompetensi manajerial merupakan sebuah penerapan kemampuan pengelolaan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan. Dalam hal ini implementasi kompetensi manajerial mencakup mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Dengan mencakup seluruh proses, maka proses implementasi dapat dikatakan telah diterapkan dengan baik maka kedepannya dapat meningkatkan kinerja bagi guru terutama pada masa pandemi Covid-19. Pada pelaksanaannya dalam meningkatkan kinerja guru seorang kepala sekolah perlu menerapkan strategi untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya strategi maka seorang kepala sekolah akan mampu mengarahkan seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

SMA Negeri 1 Sidoarjo merupakan salah satu sekolah di Kabupaten Sidoarjo yang berakreditasi 'A' juga pernah menjadi sekolah berstatus Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) pada tahun 2013 yang saat ini sejak adanya pengalihan kewenangan pengelolaan ke Provinsi Jawa Timur sudah menjadi sekolah yang menerapkan penyelenggaraan Sistem Kredit Semester (SKS) yang saat ini juga mengalami dampak Pandemi Covid -19. Sehingga proses pembelajaran di SMA Negeri 1 Sidoarjo berjalan secara daring melalui berbagai media daring yang ada. Pandemi Covid-19 tidak menyurutkan semangat pendidik dan tenaga pendidikan SMA Negeri 1 Sidoarjo tetap produktif melakukan aktivitas pelayanan bagi peserta didik dengan tetap menerapkan protokol kesehatan secara ketat.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara kepada kepala sekolah terdapat perbedaan antara pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah saat kondisi normal dengan kondisi saat ini yang mengalami pandemi covid-19. Perbedaan tersebut terletak pada sistem kerja yang memang mengikuti regulasi kebijakan dari Pemerintah dengan sistem 50% pegawai masuk dan 50% pegawai bekerja dari rumah. Dengan adanya kebijakan tersebut guru haruslah mampu bekerja dengan menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada.

Guru merupakan objek utama dalam proses pembelajaran terutama saat Pandemi Covid-19. Guru saat kondisi Pandemi Covid-19 banyak yang masih berproses dalam segi penyesuaian pembelajaran jarak jauh. Dikarenakan yang biasanya pembelajaran dapat dilaksanakan secara tatap muka saat ini harus melalui media yang mana kala siswa juga masih dalam proses penyesuaian pembelajaran dengan jarak jauh. Hal ini menjadi suatu hal yang sangat penting bagi sekolah, karena dengan kondisi yang terbatas, dituntut untuk dapat melakukan pembelajaran secara maksimal.

Selain itu berdasarkan hasil observasi juga menemukan bahwa sekolah ditengah pandemi memiliki sistem kerja pegawai yang hampir berjalan dengan normal meskipun dengan mengikuti regulasi kebijakan dari pemerintah. Maka dalam hal ini peneliti ingin mengetahui kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan fungsi manajerialnya untuk dapat membuat perencanaan kompetensi manajerial untuk mengontrol dan meningkatkan kinerja gur agar guru dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu maka perlunya penelitian tentang “Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo”. Dengan adanya penelitian ini maka peneliti berharap untuk dapat mengetahui bagaimana implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada masa pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif Menurut Sugiono (2019:16) metode penelitian kualitatif ini merupakan metode yang dalam pelaksanaan penelitian terdapat pada kondisi alami, yaitu menjadikan peneliti sebagai instrumen atau kunci penelitian saat penggalian sumber data. Pada proses pengumpulan data dengan berbagai teknik pengumpulan dan analisis data, demi menghasilkan makna generalisasi yang diharapkan oleh peneliti.

Rancangan penelitian yang digunakan yakni berupa studi kasus yang pada penelitian ini mendeskripsikan suatu objek peristiwa dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan secara mendalam oleh peneliti. Adapun studi kasus yang digunakan pada penelitian ini yaitu terkait

tentang bagaimana implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo yang didapatkan berdasarkan informasi dari aktivitas sehari-hari disekolah dengan subjek yang dituju peneliti yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan Guru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berdasarkan pendapat dari Sugiyono (2019) mengungkapkan bahwa teknik pengumpulan data kualitatif antara lain: (1) Wawancara semi terstruktur secara langsung, (2) Observasi non partisipan pasif, dan (3) Studi Dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini menurut Sugiyono (2019:320) mengungkapkan bahwa analisis data adalah suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam sebuah kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih hal yang penting dan membuat kesimpulan. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, dkk (2014) yang memiliki uraian yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo

Implementasi merupakan sebuah penerapan yang terdiri atas rangkaian dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Pada perencanaan program manajerial kepala sekolah terutama dalam peningkatan kualitas guru SMA Negeri 1 Sidoarjo telah berjalan dengan baik. Dalam proses perencanaan program terdapat beberapa tahapan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah antaralain:(1) melakukan analisis dengan melihat latar belakang kebutuhan guru, (2) melihat kebutuhan sekolah, melihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah, dan (3) melihat program yang sudah berjalan. Dalam melakukan penyusunan program terdapat beberapa unsur yang terlibat antara lain yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim penjamin mutu, tenaga administrasi sekolah, koordinator guru setiap mata pelajaran, pengawas, pembina, dan komite sekolah.

Kepala sekolah dalam penyusunan program mengacu pada 8 standart nasional pendidikan. Hasil dari perencanaan program tersebut berupa program kerja manajerial kepala sekolah. Berdasarkan hasil pengamatan dokumen yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa dalam fokus program manajerial kepala sekolah terutama terhadap peningkatan kemauan guru dengan penanggung jawab yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Berikut program kerja kompetensi manajerial kepala sekolah tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 1. Program Kerja Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Task	Start Date	End Date
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2021-08-01	2021-08-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2021-09-01	2021-09-30
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2021-10-01	2021-10-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2021-11-01	2021-11-30
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2021-12-01	2021-12-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-01-01	2022-01-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-02-01	2022-02-28
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-03-01	2022-03-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-04-01	2022-04-30
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-05-01	2022-05-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-06-01	2022-06-30
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-07-01	2022-07-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-08-01	2022-08-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-09-01	2022-09-30
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-10-01	2022-10-31
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-11-01	2022-11-30
Penyusunan Program Kerja Manajerial	2022-12-01	2022-12-31

Kepala sekolah dalam melaksanakan program kerjanya memiliki strategi yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan memiliki strategi yaitu dengan membentuk kepanitiaan dalam setiap menjalankan program, dengan adanya kepanitiaan maka komunikasi dapat terjalin secara dua arah dan terstruktur. Berdasarkan hasil observasi lapangan, peneliti mengamati bahwa kepala sekolah saat menemui peneliti sedang melakukan pengawasan baik secara daring dan luring. Dalam hal ini kepala sekolah melakukan pengawasan terutamakualitas guru melalui administrasi yang dijadikan acuan kepala sekolah untuk melaksanakan evaluasi dan kepala sekolah juga selalu melakukan kontrol dengan berkomunikasi melalui grub whatsapp. Pada saat kondisi tersebut peneliti melihat bahwa guru yang hadir sebanyak 50% saja dan sisanya bekerja dari rumah dikarenakan saat kondisi tersebut sekolah mengikuti regulasi kebijakan dari pemerintah



Gambar1. Kepala sekolah mengontrol aktivitas guru disekolah

Pandemi Covid-19 memiliki dampak dalam pengelolaan guru. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah mengungkapkan bahwa dampak yang sangat terasa terutama dalam pengelolaan guru adalah terdapat kesulitan dalam sistem kerja. Dikarenakan aturan dari pemerintah mengatakan bahwa jika terdapat kondisi gurukurangbaik maka diharuskan untuk istirahat, sehingga proses komunikasi secara langsung menjadi sangat terbatas.

Pelaksanaan implementasi juga terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat dalam penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah terutama dalam peningkatatan kinerja guru. Faktor pendukung dalam pengelolaan guru yang disimpulkan berdasarkan hasil wawancara antara lain: (1) Kesadaran diri guru menjadi lebih tinggi, (2) Adanya motivasi dan penguatan dari kepala sekolah, (3) Pemberian fasilitas pulsa, (4) Terdapat pelatihan bagi guru. Selain faktor pendukung berdasarkan hasil wawancara juga terdapat faktor penghambat yang menjadi kendala dalam pengelolaan guru antara lain: (1) Pengetahuan guru yang kurang tentang teknologi informasi, (2) Penguasaan digital yang kurang, (3) Kurangnya kontrol orang tua terhadap anak.

Tahapan akhir dari implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam peningkatan kapasitas guru adalah evaluasi. Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah mengacu pada perencanaan program yang telah disusun. Dalam pelaksanaanya Kepala sekolah membuat instrumen evaluasi program berupa file administratif yang harus dimiliki oleh setiap guru. Dalam file tersebut lebih tepatnya merupakan sebuah instrumen supervisi akademik yang berisi perencanaan proses kinerja guru pada saat pembelajaran. Dengan adanya instrumen maka evaluasi program memiliki tolok ukur untuk dapat mengetahui

kelemahan dan kelebihan yang ada.

Pada pelaksanaan evaluasi kepala sekolah membuat sistem dengan melibatkan berbagai pihak antara lain komite sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru yang dilakukan dalam satu forum dengan membahas bagaimana seluruh rangkaian perencanaan yang telah dilaksanakan apakah berjalan dengan baik sehingga kedepan akan diadakan pengembangan berdasarkan temuan permasalahan yang ada. Dalam melaksanakan evaluasi ini lebih terfokus pada seberapa efektifkah kinerja yang telah kita lakukan sebelumnya. Oleh karena itu maka fokus evaluasi dapat ditentukan dengan baik sehingga tujuan dari evaluasi dapat tercapai. Waktu pelaksanaan evaluasi juga dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Sidoarjo pada masa Pandemi Covid-19 antara lain sebagai berikut:

1. Proses implementasi terdapat tahapan perencanaan program yaitu dengan menyusun rencana program dengan hasil berupa program kerja.
2. Tahap pelaksanaan kompetensi manajerial, kepala sekolah melakukan pengelolaan terutama implementasi pada upaya peningkatan kinerja guru. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah harus mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat sehingga kepala sekolah mampu menyusun strategi yaitu dengan setiap individu diberikan tugas pokok dan fungsi yang jelas serta setiap pelaksanaan program terdapat kepanitiaan.
3. Pada tahap evaluasi kepala sekolah melaksanakan dengan mengacu pada perencanaan program yang telah disusun dan memiliki instrumen penilaian terkait dengan pelaksanaan program terutama bagi peningkatan kinerja guru.

Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo

Keadaan Pandemi Covid-19 menuntut lembaga pendidikan untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam pengelolaan lembaga. Kondisi guru di SMA Negeri 1 Sidoarjo dalam melaksanakan aktivitas mengajar saat kondisi

normal dan kondisi Pandemi Covid-19 mengalami perbedaan yaitu terdapat kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaannya. Perbedaan kondisi guru mengajar saat kondisi normal dan kondisi tidak normal letak perbedaannya yaitu ketergantungan terhadap teknologi, karena seluruh proses pembelajaran hampir seluruhnya dilaksanakan secara daring. Dengan adanya hal tersebut maka yang sangat perlu dijaga dari guru adalah semangat dan komitmennya.

Berdasarkan jawaban dari wakil kepala sekolah bidang kesiswaan bahwa dalam kondisi pandemi guru sangat mengandalkan teknologi namun guru sendiri tidak bisa mengontrol siswa terutama dari segi kualitas yaitu berupa kejujuran dan kemampuan dari setiap individu dalam memahami materi. Permasalahan tersebut secara tidak langsung juga dirasakan oleh guru Bahasa Indonesia. Dari segi guru pengajar merasakan bahwa sangat berbeda sekali guru mengajar saat kondisi normal dan kondisi tidak normal. Saat kondisi normal guru dapat bertemu secara langsung dengan siswa, sehingga timbulnya interaksi antara guru dan siswa. Dengan adanya pertemuan maka proses pendampingan kepada siswa terhadap pemahaman materi yang menjadi lebih mudah.

Berbeda saat kondisi Pandemi Covid-19 sangat berdampak salah satunya pada jam pembelajaran, yang idealnya pada saat normal setiap satu jam pelajaran selama 45 menit bisa dilaksanakan selama dua kali dalam satu minggu, saat pandemi terdapat perubahan jam pada setiap mata pembelajaran dengan estimasi setiap jam pembelajaran selama 60 menit dan hanya bertemu satu minggu satu kali, selain itu terdapat juga penyesuaian-penyesuaian penugasan pada segi waktu pengerjaan. Dari segi guru Bimbingan Konseling juga mengungkapkan bahwa juga terdapat perbedaan antara kondisi guru mengajar saat normal dan kondisi Pandemi Covid-19. Guru bimbingan konseling merupakan guru yang melakukan pembelajaran dalam bentuk layanan. Layanan ini merupakan bentuk pembinaan bagi siswa yang dijadikan sebagai suatu proses pengelolaan siswa.

Berdasarkan dengan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kondisi guru dalam melakukan aktivitas mengajar saat normal dan saat Pandemi Covid-19 sangat berbeda, saat kondisi normal proses guru mengajar dapat berjalan dengan baik dikarenakan terjadi interaksi dua arah secara langsung, dimana

terdapat komunikasi yang dapat di ungkapkan mulai dari kendala hingga proses pembinaan berupa tindak lanjut. Jika dalam keadaan Pandemi Covid-19 dalam proses pengajaran peran teknologi sangatlah mendominasi. Teknologi saat pandemi menjadi kekuatan utama dalam berkomunikasi antara siswa dan guru. Kondisi guru pun mengalami beberapa kendala terutama pada kekhawatiran guru tentang pemahaman siswa akan materi yang diterima.

Dengan mengetahui kondisi guru yang mengalami perbedaan dalam melaksanakan proses pembelajaran perlunya peran kepala sekolah menyusun strategi dalam pengelolaan guru. kepala sekolah dalam melakukan strategi dalam pengelolaan guru saat kondisi pandemi kuncinya adalah sebagai seorang pemimpin haruslah mampu memberikan aturan yang jelas. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo seperti halnya terkait dengan kebijakan saat terdapat pembatasan bahwa jam kerja 50% maka guru yang hadir disekolah pun juga harus 50%, selain itu juga kebijakan mengenai alur pembinaan bagi guru terutama pada kualitas pelayanan berupa pengajaran oleh guru kepada peserta didik. Dengan adanya aturan yang jelas maka setiap guru akan tahu peran dan tanggung jawab. Disisi lain motivasi dan penguatan dari kepala sekolah pun sangat memiliki peran penting dalam memberikan semangat terhadap guru. Kepala sekolah rutin setiap hari menyapa dan memberikan motivasi kepada bapak dan ibu guru melalui grup whatsapp serta didalamnya juga memberikan penguatan agar guru lebih baik dalam memberikan pembelajaran.

Strategi yang baik akan dapat memberikan sebuah solusi yang berguna dalam memberikan jalan keluar terhadap permasalahan yang ada. Kepala sekolah dalam membuat solusi terlebih dahulu mengetahui hambatan-hambatan yang ada. Berdasarkan hal tersebut kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo lebih menitik beratkan pada segi pengetahuan guru, penguatan media digital, dan kolaborasi dengan berbagai pihak.

Pertama terkait dengan pengetahuan guru yang kurang dalam segi pengetahuan teknologi maka dari segi pengetahuan guru harus didukung dengan kebiasaan literasi. Tujuan dengan adanya literasi ini agar guru tetap produktif terutama mempelajari hal-hal yang baru dan faham akan pengetahuan terkait dengan informasi yang diberikan melalui teknologi informasi yang ada. Selain itu dalam

segi literasi kepala sekolah juga memberikan pelatihan karya tulis agar guru tetap produktif.

Kedua terkait dengan penguasaan media digital. Penguasaan media digital yang kurang dikuasai oleh guru menjadikan komunikasi terutama proses pembelajaran menjadi kurang dapat berjalan dengan baik dan terbatas. Adanya permasalahan tersebut sekolah memberikan solusi berupa pelatihan dan pemberian sarana serta prasarana yang dapat mendukung guru untuk dapat belajar dan mengoperasikan media digital, sehingga dapat menunjang proses pembelajaran, dengan guru menguasai teknologi maka guru akan lebih mudah mengkolaborasikan bahan pembelajaran yang telah tersedia di media sosial dengan bahan ajar yang akan diajarkan.

Ketiga yaitu dari segi kolaborasi dengan berbagai pihak, terutama kolaborasi dengan orang tua. Pembelajaran yang dilaksanakan dari rumah maka anak saat belajar perlu adanya pendampingan berupa kontrol dari orang tua, oleh karena itu sekolah perlu bekerjasama dengan wali murid agar kontrol kualitas belajar dapat berjalan dengan baik. Selain itu juga dapat memberikan kontrol berupa kesehatan mental. SMA Negeri 1 Sidoarjo memberikan sebuah pendampingan berupa pelatihan yang ditujukan kepada orang tua agar mampu memahami kondisi dari siswa.

Berdasarkan solusi yang telah dibuat maka perlunya inovasi yang dijadikan sebagai acuan dalam mengembangkan kinerja yang berdampak terhadap seluruh pihak utamanya kualitas kinerja guru. Berdasarkan hasil diatas salah satu inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo yaitu dengan menghadirkan tokoh-tokoh nasional dalam ruang diskusi. Dengan adanya hal tersebut maka guru lebih mudah untuk mengungkapkan kendala ataupun permasalahan yang dimiliki kepada narasumber yang ada, dengan begitu maka guru akan mendapatkan ide-ide maupun solusi yang menarik sehingga dapat menjadi referensi untuk melakukan pengembangan diri terutama dari peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan pada pemaparan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo yaitu dengan memberikan aturan yang jelas, memberikan motivasi dan penguatan, melakukan komunikasi secara dua arah. Dengan ini maka upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu

melalui 3 hal tersebut.

Pembahasan Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo

Implementasi merupakan sebuah penerapan dari perencanaan. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo melaksanakan implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja guru, pada pelaksanaannya terdapat tantangan yang harus dihadapi terutama dari segi dampak Pandemi Covid-19 dalam pengelolaan guru. Menurut Robbins dan Judge (2012:5) mengungkapkan bahwa kompetensi manajemen memiliki fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo dalam proses implementasi memulai dengan tahapan yaitu perencanaan. Menurut Matodang, dkk. (2018) mengungkapkan bahwa kepala sekolah dalam melakukan sebuah perencanaan haruslah mampu menyesuaikan dengan kebutuhan guru. Berdasarkan hasil penelitian diatas diketahui bahwa SMA Negeri 1 Sidoarjo dalam melaksanakan perencanaan program terdapat beberapa hal yang menjadi pertimbangan antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan analisis dengan melihat latar belakang kebutuhan guru
2. Melihat kebutuhan sekolah
3. Melihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh sekolah
4. Melihat program yang sudah berjalan sebelumnya

Menurut Ismuha, dkk (2016) mengungkapkan bahwa perencanaan merupakan sebuah persiapan yang sengaja disusun dengan segala kemampuan penalaran bagi sebuah tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Dalam melaksanakan perencanaan program tersebut kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo mengacu pada 8 standart pendidikan nasional dan melibatkan berbagai pihak untuk dapat ikut serta dalam melaksanakan proses penyusunan perencanaan program dengan melibatkan antara lain kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim penjamin mutu internal, tenaga administrasi sekolah, koordinator guru setiap mata pelajaran, pengawas, pembina, dan komite sekolah.

Berdasarkan hal tersebut jika dihubungkan dengan peraturan Menteri Pendidikan Nasional

Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 rincian kompetensi dasar manajerial kepala sekolah yang harus di kuasai salah satunya yaitu mampu menyusun perencanaan sekolah untuk beragam tingkatan perencanaan. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo telah melaksanakan perencanaan kompetensi manajerial sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007.

Efektivitas pelaksanaan program berdasarkan perencanaan yang telah disusun, seorang kepala sekolah pasti memiliki strategi dengan setiap individu harus memahami tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Ismuha, dkk (2016) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru haruslah diawali dengan adanya pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing.

Selain itu dalam pelaksanaan komunikasi kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo setiap melakukan kegiatan melakukan pembentukan kepanitiaan. Melalui kepanitiaan diharapkan komunikasi dapat berjalan secara dua arah dan kepala sekolah lebih mudah untuk melakukan kontrol dalam pelaksanaan program. Menurut Ayuba, dkk (2019) mengungkapkan bahwa dalam lembaga pendidikan harus terdapat keterampilan manusiawi yaitu merupakan sebuah keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat melakukan komunikasi secara dua arah dengan terbuka baik secara personal sekolah ataupun anggota masyarakat lainnya. Dengan adanya hal tersebut maka dengan adanya komunikasi akan menciptakan sebuah suasana kepercayaan terhadap sekolah dan untuk meningkatkan profesionalitas kinerja guru.

Berdasarkan hal tersebut maka kepala SMA Negeri 1 Sidoarjo telah melaksanakan fungsi pengorganisasian yang pertama yaitu setaip individu harus memahami tugas pokok dan fungsi, yang kedua adalah membuat kepanitiaan disetiap program, dengan membuat kepanitiaan maka sistem komunikasi akan dapat berjalan dengan efektif dikarenakan ada pengelompokkan dan pembagian tugas yang jelas.

Komunikasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pelaksanaan program terutama dalam situasi Pandemi Covid-19 banyak dilaksanakan secara daring melalui media sosial seperti halnya *grub whatsapp*, *zoom meeting* dan sebagainya. Melalui komunikasi tersebut

maka kepala sekolah melakukan kontrol secara langsung. Selaras dengan pernyataan Ruzimurodovich dan Golibjon (2020) yang mengemukakan bahwa pengembangan professional manajerial setiap individu dibentuk berdasarkan kompetensi secara personal yang dimiliki oleh setiap individu baik dapat dilakukan secara elektronik. Dengan adanya hal tersebut meskipun dengan situasi dan kondisi yang terbatas tetap dapat melakukan sebuah komunikasi secara efektif dengan memanfaatkan teknologi yang ada.

Pandemi Covid-19 memiliki dampak pada sistem kerja yang pelaksanaannya tidak dapat dilaksanakan seperti keadaan normal pada umumnya. Dalam hal ini guru dalam melaksanakan kinerjanya memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi kinerjanya. Faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 antara lain:

1. Kesadaran diri guru menjadi lebih tinggi
2. Adanya motivasi dan penguatan dari kepala sekolah
3. Pemberian fasilitas pulsa
4. Terdapat pelatihan bagi guru

Selain faktor pendukung juga terdapat faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja guru pada masa Pandemi Covid-19 antara lain:

1. Penguatan guru yang kurang tentang teknologi informasi
2. Penguasaan digital yang kurang
3. Kurangnya kontrol orang tua terhadap anak

Berdasarkan pada hasil yang diperoleh, hal tersebut merupakan sebuah faktor yang menjadi penyebab berjalan atau tidaknya implementasi kompetensi manajerial yang diterapkan oleh kepala sekolah. Menurut Abdul (2016:13) mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja seorang guru, faktor tersebut merupakan faktor internal dan faktor eksternal. Jika berdasarkan pengelompokan terdapat faktor pendukung maupun faktor penghambat yang memang berasal dari internal maupun berasal dari eksternal guru itu sendiri. Dalam hal ini telah diketahui bahwa melalui kedua faktor tersebut perlunya peningkatan kinerja guru yang menjadi tolok ukur keberhasilan pengelolaan manajerial terutama pada masa Pandemic Covid-19.

Menurut Abdul (2016) peningkatan kinerja guru berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki oleh guru. Terdapat sepuluh kompetensi

dasar yang harus dikuasai oleh guru yang meliputi:

1. Penguasaan materi pembelajaran
2. Mampu mengelola program pembelajaran
3. Mampu mengelola kelas
4. Mampu menggunakan media dan sumber belajar
5. Mampu menguasai landasan pendidikan berupa pemahaman akan peraturan
6. Mampu mengelola interaksi pembelajaran
7. Mampu mencetak prestasi siswa
8. Mengenal dan mampu membuat administrasi sekolah
9. Mampu memahami dan menafsirkan hasil penelitian yang ditujukan untuk pengembangan pembelajaran

Berdasarkan pada hasil temuan yang ada maka dalam upayanya kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo telah melakukan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kemampuan guru terutama melalui berbagai kegiatan *workshop* maupun pendampingan pelatihan dan pemenuhan kelengkapan administrasi pembelajaran. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam hal ini sangatlah dibutuhkan karena kepala sekolah merupakan ujung tombak dari penggerak pendidikan dalam hal ini kepala sekolah haruslah mampu membuat budaya kerja atau budaya mutu yang berkualitas. Dengan memiliki budaya mutu yang baik maka akan dapat mendukung proses pencapaian kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pernyataan menurut Rahmat dan Kadir (2017:63) yang mengungkapkan bahwa budaya mutu harus mampu diciptakan oleh seorang kepala sekolah agar dapat menunjang proses pelaksanaan pengelolaan manajerial sekolah.

Dengan ini fungsi dari kompetensi manajerial terutama pada segi kepemimpinan telah berjalan dengan baik karena kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo telah melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepemimpinannya terutama dalam pengelolaan lembaga. Tahapan akhir pengelolaan lembaga yaitu tahapan evaluasi program manajerial kepala sekolah yang dijadikan sebagai tolok ukur keberhasilan pengelolaan lembaga oleh kepala sekolah. Dalam hal ini fungsi pengendalian pada kompetensi manajerial telah berjalan dengan baik, dikarenakan kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo melaksanakan evaluasi program melalui sistem instrumen evaluasi. Proses evaluasi yang melibatkan berbagai pihak, hingga hasil evaluasi yang

menghasilkan sebuah solusi perbaikan program kedepan. Hal tersebut telah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang rincian salah satu kompetensi dasar manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang harus dikuasai adalah kepala sekolah mampu melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah yang sesuai dengan prosedur dan terdapat rencana tindak lanjut untuk keberlangsungan pembelajaran. dalam hal ini kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo telah melaksanakan rincian kompetensi tersebut.

Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Masa Pandemi Covid-19 di SMA Negeri 1 Sidoarjo

Meningkatkan kinerja guru di masa Pandemi Covid-19 merupakan suatu usaha yang memang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjaga kualitas pendidikan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengungkapkan bahwa guru merupakan seorang tenaga kependidikan yang mempunyai kualifikasi pendidik sehingga dapat berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Dengan ini guru merupakan sebuah kunci sehingga perlunya ada peningkatan kinerja guru yang menjadi bekal pada kecakapan, pengalaman, dan keunggulan serta waktu kinerja.

Menurut Abdul (2016) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas-tugas yang telah diberikan kepada individu yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu. Kinerja individu dapat dinilai atau diukur berdasarkan pada kecakapan yang dimiliki terutama dalam bidang tertentu, pengalaman kerja terutama dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan, kesungguhan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, dan waktu pengerjaan yang dapat menjadi tolok ukur seberapa sulit tingkat pekerjaan yang diterima.

Kepala sekolah dalam membuat strategi haruslah mampu mengetahui kondisi guru saat melaksanakan pembelajaran secara normal dan guru melaksanakan pembelajaran saat kondisi Pandemi Covid-19. Berdasarkan pada hasil yang ada bahwa letak perbedaan tersebut terletak pada ketergantungan media yang digunakan. Disisi lain keuntungan saat Pandemi Covid-19 guru

lebih efektif dalam melaksanakan pengajaran kepada siswa. Jika dikondisi normal guru bisa saja tidak masuk ke dalam kelas dikarenakan banyak sekali undangan rapat, ataupun kegiatan, sehingga menuntut guru untuk tidak dapat masuk dan melaksanakan proses mengajar di kelas. Selain itu jika saat Pandemi Covid-19 guru tidak dapat mengontrol kualitas pemahaman siswa terhadap materi yang telah diberikan, sedangkan saat kondisi normal guru dapat beratatap muka secara langsung dan mengerti permasalahan yang dialami sehingga dapat memberikan pembinaan atau bimbingan secara langsung kepada peserta didik. Berdasarkan hal tersebut bahwa kinerja guru sangatlah memiliki pengaruh yang besar terhadap pengembangan diri terutama dalam proses pembelajaran (Arafat, dkk.2018)

Menurut Ariyanti dan Yulekah (2019) mengungkapkan bahwa seorang guru haruslah mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dari lembaga. Dalam hal ini guru dalam kondisi apapun harus bisa melaksanakan proses pembelajaran secara nyata. Namun pendidik perlu menyesuaikan metode-metode yang ada. Dengan kondisi tersebut maka kepala sekolah haruslah memiliki strategi dalam mengelola guru terutama saat kondisi pandemi covid-19. Kepala SMA Negeri 1 Sidoarjo memiliki strategiberupa menetapkan aturan-aturan yang jelas, pemberian motivasi, dan pengarahan sehingga dengan adanya aturan yang jelas maka guru akan menjadi lebih mudah dalam melaksanakan arahan yang telah diberikan terutama pada segi pengelolaan pembelajaran. Jika dilihat dari segi pengelolaan oleh kepala sekolah maka guru akan menjadi lebih mudah dalam segi pengelolaan terutama dalam mencapai peningkatan kinerja guru.

Optimalisasi sumber daya manusia menjadi prioritas utama, hal tersebut diperkuat dengan pendapat dari Ariyanti dan Yulekah (2019) salah satu bentuk strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Negeri 6 Semarang adalah optimalisasi sumber daya manusia. Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas maka akan memberikan penguatan pada setiap guru dengan adanya hal tersebut maka pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal utama yang perlu diperhatikan Berdasarkan pada strategi tersebut maka disini peran kepala sekolah dalam menciptakan sebuah budaya sekolah terutama pada segi, mutu yang berkualitas.

Dengan adanya strategi yang telah dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1

Sidoarjo maka terdapat solusi yang berdasarkan pada hambatan yang ada yaitu:

1. Pengetahuan guru yang kurang terutama dari pelaksanaan teknologi

Pada permasalahan tersebut guru mengalami kesulitan terutama kurangnya kemampuan literasi dalam teknologi. Solusi permasalahan ini adalah dengan sekolah memberikan sebuah pelatihan-pelatihan yang dapat digunakan oleh guru sebagai bekal dalam melaksanakan pembelajaran terutama dari segi kinerja guru agar dapat tetap terjaga kualitasnya.

2. Penguasaan media digital yang kurang dikuasai oleh guru

Pada permasalahan ini guru kurang mampu dalam berkomunikasi terutama dalam proses pengoperasian media digital dengan ini kepala sekolah selain memberikan pelatihan maka dari segi pemberian fasilitas berupa sarana dan prasarana yang dapat dijadikan oleh guru sebagai wahana belajar tentang pengoperasian media digital

3. Kolaborasi dengan berbagai pihak terutama pada peran orang tua

Pada permasalahan ini yaitu siswa perlunya kontrol yang berasal dari luar sekolah, oleh karena itu perlunya peran dari orang tua untuk dapat mendampingi siswa dalam melaksanakan proses pembelajaran berdasarkan hal tersebut kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo memberikan pelatihan berupa pendampingan kepada orang tua agar mampu memahami kondisi siswa.

Berdasarkan pada solusi tersebut maka sekolah yang memiliki pengelolaan manajerial yang baik perlu untuk melakukan inovasi guna meningkatkan kualitas terutama bagi peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo memberikan sebuah inovasi berupa menghadirkan tokoh-tokoh nasional dalam ruang diskusi. Dengan menghadirkan tokoh-tokoh dalam ruang diskusi maka guru akan dapat melaksanakan konsultasi maupun pengetahuan baru terkait dengan pengembangan metode pembelajaran yang dibutuhkan oleh guru, sehingga kapasitas yang dimiliki oleh guru dapat meningkat dengan baik.

Menurut Mtodang, dkk (2018) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan profesionalitas guru maka kepala sekolah mengikutkan guru dalam berbagai forum yang

memiliki tujuan untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh guru. Berdasarkan faktor, solusi, dan inovasi yang ada maka kepala sekolah telah melaksanakan proses implementasi berupa pembinaan dari guru dalam rangka peningkatan kapasitas guru. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 rincian kompetensi dasar manajerial kepala sekolah yang harus dikuasai salah satunya tentang mampu mengelola sebuah perubahan dan pengembangan sekolah dalam rangka menuju sebuah organisasi pembelajaran yang efektif.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala sekolah. Perlunya perencanaan program kompetensi manajerial kepala sekolah agar pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah dapat teratur sesuai dengan acuan yang telah dibuat. Pada pelaksanaannya terdapat strategi berupa pemahaman akan tugas pokok dan fungsi pada setiap individu dan membentuk struktur kepanitiaan pada setiap pelaksanaan program. Dengan adanya hal tersebut akan dapat menjalin sebuah komunikasi secara dua arah. Dalam menunjang implementasi maka diperlukan faktor pendukung yaitu kesadaran diri guru menjadi lebih tinggi, adanya motivasi dan penguatan dari kepala sekolah, pemberian fasilitas pulsa, dan terdapat pelatihan bagi guru. Selain itu terdapat faktor penghambat dalam implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yaitu pengetahuan guru yang kurang tentang teknologi dan informasi, penguatan digital yang kurang, dan kurangnya kontrol orang tua terhadap anak. Berdasarkan faktor tersebut maka tahapan evaluasi program dalam proses implementasi kompetensi manajerial dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak untuk mendapatkan hasil yang kedepan dapat digunakan sebagai perbaikan lembaga.
2. Penentuan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terutama pada masa pandemi covid-19 haruslah

mengetahui kondisi guru saat melaksanakan pembelajaran dengan kondisi normal dan saat kondisi Pandemi Covid-19. Letak perbedaan pada hal ini terletak pada sistem kerja terutama pada ketergantungan terhadap teknologi. Dengan mengetahui kondisi guru maka dapat menentukan strategi kepala sekolah yang dimunculkan berdasarkan solusi. Solusi dimunculkan berdasarkan pada hambatan-hambatan yang ada yaitu terutama dari segi pengetahuan guru, penguatan media digital, dan kolaborasi dengan berbagai pihak. Selain itu dalam upaya pengembangan kemampuan kinerja guru maka kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo menghadirkan berbagai tokoh-tokoh nasional dalam ruang diskusi dengan tujuan agar guru dapat mendapatkan informasi tentang hal-hal baru sehingga dapat menunjang kualitas guru terutama pada segi kualitas layanan pembelajaran.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan kepada pihak-pihak terkait yaitu:

1. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur
Untuk lebih aktif dalam melakukan pengawasan secara berkala bagi kepala sekolah terutama dari segi kepala sekolah melakukan pengelolaan guru meskipun dalam kondisi Pandemi Covid-19.
2. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Sidoarjo
Kepala sekolah harus lebih inovatif meskipun di masa Pandemi Covid-19 harus mampu meningkatkan produktivitas guru melalui berbagai kegiatan produktif disela-sela kesibukan mengajar. Dengan menghasilkan produk keluaran yang bisa menjadi kekuatan utama sekolah terutama dalam melakukan pembinaan kemampuan guru berbasis teknologi.
3. Guru
Guru diharapkan lebih kreatif terutama dalam membuat inovasi media pembelajaran. Selain itu guru diharapkan untuk lebih mandiri dalam meningkatkan kecakapan penggunaan teknologi yang ada. Agar dalam kondisi apapun baik saat kondisi Pandemi Covid-19 atau saat

kondisi normal tetap mampu berinovasi dan mengikuti perkembangan zaman.

4. Peneliti berikutnya

Bagi peneliti lain diharapkan penelitian ini dapat dikembangkan lebih baik terutama dalam segi penerapan kompetensi manajerial kepala sekolah dalam kondisi pandemi yang dalam pengelolaan memang membutuhkan penelitian lebih lanjut untuk dapat dikembangkan sebagai rujukan dan referensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Majid. 2016. *Strategi Pembelajaran Bandung*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Arafat, Y, Harapan, E, dan Pratami, F. 2018. Influence of School Principal and Organizational Climate Supervision on Teacher's Performance. *Journal of Scientific and Tecnology Research*. Volume 7 Number 7
- Ariyanti dan Yulekka. 2019. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 14 Nomor 1
- Ayuba, M. B dan Muda, L . 2019. Penerapan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam*. Volume 2 Nomor 1
- Ismuha, Khairudin, dan Djailani. 2016. Kompetensi manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SD Negeri Lamkat Kecamatan Darussalam Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*. Volume 4 Nomor 1
- Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri dalam Negeri Nomor 04/KB/2002, Nomor 737 Tahun 2020, Nomor HK.01.08/Menkes/7093/2020, dan nomor 420-3987 Tahun 2020 tentang Panduan penyelenggaraan Pembelajaran pada Tahun Ajaran 2020/2021 dan Tahun Akademik 2020/2021 di masa Pandemi Covid-19

- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/413/2020,
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease 2019*
- Matondang, Nurhalimah dan Daulay, Nurika H . 2018. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Negeri 27 Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*. Volume 7 Nomor 1
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA. Sage Publications
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penganganan *Corona Virus Disease 2019*
- Rahmat dan Kadir. 2017. *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu*. Yogyakarta. Zahir Publishing.
- Robbin dan Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat
- Ruzimurodovich dan Golibjon. 2020. Integrated Information and Methodological Systems for The Development of Managerial Competence of management Personnelin The Process of Professional Development. *Journal of Reearch and Reflection in Educational Science*. Volume 8 Number 12
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Alfabeta CV
- Undang-Undang Republik Indonesi Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Wibowo.2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada