

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU MELAKSANAKAN PEMBELAJARAN DARING

Dyta Salvyra Maheswara
Windasari

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya
dyta.18040@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Adanya transformasi pembelajaran daring akibat pandemic Covid-19. Kepala sekolah dituntut beradaptasi cepat melaksanakan sistem pembelajaran di era *new normal* dengan memobilisasi sumber daya sekolah, salah satunya membimbing guru meningkatkan kualitas mengajarnya. Kualitas pengelolaan mengajar guru ini berkaitan dengan kompetensi pedagogik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring, terutama di masa *new normal*. Metode yang digunakan adalah studi literatur. Dengan mengkaji berbagai sumber artikel jurnal yang terdiri dari 15 artikel nasional dan 10 artikel internasional. Hasil penelitian ini menjelaskan peran kepala sekolah sebagai; 1) supervisor; memantau, membimbing, dan membina kinerja guru melaksanakan pembelajaran daring; dan 2) fasilitator; memberikan kebebasan guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik sesuai kebutuhan pendidikan dan peserta didik.

Kata kunci: peran, kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, pembelajaran daring

Abstract

There is a transformation of the online learning system due to the Covid-19 pandemic. Principals are required to adapt quickly to implementing the learning system in the new normal era by mobilizing school resources, one of which is guiding teachers to improve the quality of their teaching. The quality of teacher's teaching management is related to pedagogic competence. The aim of the study was to describe the role of school principals to improving the pedagogic competence of teachers in implementing online learning, especially in the new normal period. The method used is a literature study, by reviewing various sources of journal articles consisting of 15 national articles and 10 international articles. The results of this study explain the role of the principal as; 1) supervisor; monitoring, guiding, and fostering teacher's performance in implementing online learning; and 2) facilitator; provide accessibility for teachers to improve pedagogic competence according to the needs of education and students.

Keywords : the role, principal, teacher pedagogic competence, online learning

PENDAHULUAN

Sejak memasuki era “*new normal*”, sistem pembelajaran di sekolah kembali seperti sebelumnya. Dengan begitu sistem pembelajaran harus dapat merangkul semua aspek mulai pembelajaran luring maupun daring namun tetap memperhatikan protokol kesehatan yang berlaku. Sekolah secara tidak langsung mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan. Termasuk kebijakan pelaksanaan pembelajaran daring yang ditetapkan pemerintah di awal pandemi sesuai dengan Surat Edaran No. 4 Tahun 2020 tentang pelaksanaan pembelajaran dari rumah (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Meskipun kondisi saat ini berubah menjadi normal, namun pelaksanaan pembelajaran daring tetap dilakukan sebagai implementasi teknologi pembelajaran. Era peradaban baru ini memaksa sistem pembelajaran menggunakan basis teknologi informasi dan komunikasi (Nurhadi, 2020).

Sebagaimana menurut Afandi dalam (Purnasari & Sadewo, 2020) yang mengemukakan perkembangan teknologi semakin masif membawa perubahan bagi pendidikan, tidak hanya konten kurikulum yang berubah melainkan juga perubahan pedagogi, yang melahirkan pengajaran berdasarkan teknologi. Pembelajaran daring saat ini merupakan cara membentuk pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi digital. Akan tetapi, terdapat tantangan dan hambatan dalam fenomena tersebut. Dalam suatu wawancara guru di sekolah, salah satunya konten materi yang disampaikan guru yang disajikan per-bab dalam bentuk *e-book*, *powerpoint*, dan video pembelajaran. Ketika ditemui di lapangan, tak sedikit peserta didik meminta penjelasan lebih lanjut kepada guru (Fajriani, 2021). Banyak guru di luar Pulau Jawa kebingungan mempersiapkan materi online. Selain itu masalah jaringan yang menghambat penyampaian materi guru yang kurang maksimal, kesulitan merancang desain pembelajaran karena tidak semua guru menguasai IT terutama mengintegrasikan ke dalam pembelajaran, kesulitan dalam merancang pembelajaran menyenangkan, kendala mengevaluasi pembelajaran dan sebagainya (Kusumahati, 2021).

Adanya perubahan pola pembelajaran ini tidak terlepas oleh tanggung jawab guru dalam pelaksanaan proses belajar mengajar.

Maka mereka dituntut memperbaiki problematikanya termasuk kemampuan mengintegrasikan IT ke dalam pengajaran. Sehingga pembaruan kompetensi guru juga menjadi perhatian selain sistem pembelajaran, kurikulum, dan infrastuktur sekolah. Pembaruan kompetensi guru dinilai penting karena tidak sedikit guru kesulitan beradaptasi dengan sistem pembelajaran daring (Pamungkas & Dwiyo, 2020).

Guru sebagai garda terdepan secara tidak langsung mempengaruhi, meningkatkan, serta membimbing peserta didik yang dibekali kemampuan mumpuni sehingga mendorong proses pembelajaran yang memandu kompetensi peserta didik sesuai harapan. Oleh sebab itu, di tangan guru masa depan bangsa ditentukan (Hasan, 2018), kemampuan pengelolaan pembelajaran berpengaruh pada kualitas peserta didik. Kebijakan pemerintah dan kondisi saat ini menuntut guru lebih profesional. Guru harus mampu mengembangkan rancangan pembelajaran dan terampil menggunakan media pembelajaran online (Adlin, 2019). Beragam fitur atau aplikasi pembelajaran yang tersedia dapat digunakan guru dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang mengkombinasikan pemanfaatan IT dengan strategi mengajar. Guru perlu mengeksplorasi praktik pengajarannya untuk melatih peserta didik di era digital agar kompetensinya relevan dengan kebutuhan di masa depan (Afif, 2019). Dengan begitu dalam menangani peserta didik sangat urgen dibutuhkan guru yang berkompoten dan profesional.

Kompetensi guru merupakan faktor pendukung keberhasilan pembelajaran di sekolah. Salah satu kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 menjelaskan bahwa Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik yang terdiri atas pemahaman dasar pendidikan, pemahaman peserta didik, pengembangan perangkat pembelajaran, perancangan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran yang dialogis dan mendidik, pemanfaatan teknologi pembelajaran, evaluasi belajar, serta pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik (Kurniasih & Sani, 2017). Pengetahuan pedagogik guru berpengaruh pada kualitas pemahaman pengajaran yang berdampak pada hasil belajar peserta didik. Apabila guru berkualitas baik maka peserta

didik juga meningkat kualitasnya.

Berdasarkan data Kemdikbud pada Neraca Pendidikan Nasional untuk provinsi Jawa Barat, hasil kompetensi guru berada di bawah rata-rata 70 yaitu nilai uji kompetensi guru aspek pedagogik sebesar 54,36. Kemudian kompetensi guru aspek profesional 60,95. Dan rata-rata nasionalnya adalah 58,97 (Kemdikbud, 2019). Penilaian UKG ini membuktikan kompetensi guru belum terjadi peningkatan, disamping permasalahan-permasalahan guru dalam melaksanakan pembelajaran daring. Kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring ini dapat ditingkatkan melalui optimalisasi peran kepala sekolah. Namun, realitanya peran kepala sekolah belum begitu optimal dalam pelaksanaan pembelajaran daring.

Minimnya peran kepala sekolah dalam membantu kesulitan guru dalam pelaksanaan pembelajaran daring. Ada tiga kekurangan peran kepala sekolah dikatakan belum optimal di antaranya; 1) dukungan dana sekolah untuk melaksanakan pembelajaran daring, terutama bagi guru yang tinggal wilayah terpencil tidak memperoleh bantuan dana untuk mendukung keperluannya mengajar; 2) minimnya pemberian pelatihan dari kepala sekolah untuk memfasilitasi guru meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan pembelajaran daring, pada survei tiga bulan terakhir pelaksanaan pembelajaran yaitu Ikatan Guru Indonesia (IGI) menemukan 60% guru di Indonesia memiliki kemampuan penggunaan teknologi yang sangat buruk. Guru lebih banyak belajar hal-hal teknis yaitu memilih aplikasi digital atau platform pembelajaran yang tepat dibandingkan fokus materi pembelajaran; 3) sedikitnya kepala sekolah memantau kegiatan pembelajaran daring yang berlangsung, kepala sekolah jarang melakukan pengukuran kinerja guru. Sebenarnya pemantauan kepala sekolah sangat penting dilakukan untuk membantu dan mendengarkan keluh kesah dan kesulitan guru (Trenatri & Barasa, 2020).

Sebagaimana penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Kuta Utara. Sebelum dilakukan supervisi, kinerja guru “cukup baik” dilihat dari Pengembangan silabus dengan rata-rata 71,14%, penyusunan RPP dengan rata-rata 73,33, serta pelaksanaan pembelajaran rata-rata 64,75%. Hal ini masih jauh dibawah harapan dalam mencapai tingkat penguasaan tugas. Sehingga pelaksanaan supervisi akademik dilakukan guna membantu guru meningkatkan

mutu proses dan hasil pembelajaran daring dengan dua siklus. Pada siklus I berada pada rentangan “baik” hasilnya pengembangan silabus dengan rata-rata 80,68%, penyusunan RPP dengan rata-rata 77,33%, serta pelaksanaan pembelajaran rata-rata 77,50%. Dari hasil siklus I terdapat kekurangan dapat dioptimalkan dengan. Pelaksanaan siklus II pengembangan silabus dengan rata-rata 90,91%, penyusunan RPP dengan rata-rata 91,20%, serta pelaksanaan pembelajaran rata-rata 86,80%. Hal ini membuktikan supervisi akademik yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan efektif meningkatkan kinerja atau kompetensi guru melaksanakan pembelajaran daring (Naranata, 2021).

Senada penelitian yang dilakukan di SDN Wulungsari kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring dengan mengikutsertakan mereka pada pelatihan misalnya Program Pengabdian Masyarakat (PPM) dengan tiga tahap. Pada awalnya sebelum pelatihan, guru kesulitan dalam memilih model atau metode pembelajaran, pemanfaatan teknologi dalam mengajar, dan menyusun assessment pembelajaran. Setelah pelatihan, guru di SDN Wulungsari mengalami peningkatan dalam memanfaatkan teknologi dan tingkat kepuasan guru terhadap pelatihan mencapai 92,5% karena memberikan dampak positif yaitu kemampuan perencanaan strategi mengajar guru dan pemilihan media ajar daring yang sesuai kebutuhan (Purnasari & Sadewo, 2020)

Bagaimanapun peran kepala sekolah tidak akan berjalan sesuai tujuan jika tidak ditopang oleh sumber daya guru yang kompeten dan profesional, dimana ketercapainnya sangat bertumpu pada kemampuan manajerial kepala sekolah. Seberapa jauh peran yang diemban kepala sekolah dapat dioptimalkan akan berpartisipasi dalam peningkatan profesionalisme guru terutama kompetensi pedagogik guru dalam pembelajaran yang berdampak pada pengembangan mutu pendidikan di Indonesia (Elfayeti, 2011). Oleh sebab itu kepala sekolah perlu mengeksplorasi peran yang diemban dalam mengatasi permasalahan tersebut. Dengan demikian berdasarkan rasionalitas permasalahan diatas peneliti tertarik untuk meneliti Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. Secara sederhana tujuan penelitian ini

adalah mendeskripsikan peran-peran kepala sekolah yang relevan dan menjawab solusi permasalahan agar optimal dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yang penting digunakan pada saat melaksanakan pembelajaran daring. Dengan harapan hasil penelitian dapat dijadikan masukan bagi para kepala sekolah dalam mengoptimalkan perannya guna meningkatkan kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring sesuai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien, mampu mewujudkan pembelajaran yang proporsional dan ideal. Serta menciptakan peserta didik yang unggul, kreatif, dan adaptif terhadap dinamika perkembangan zaman

METODE

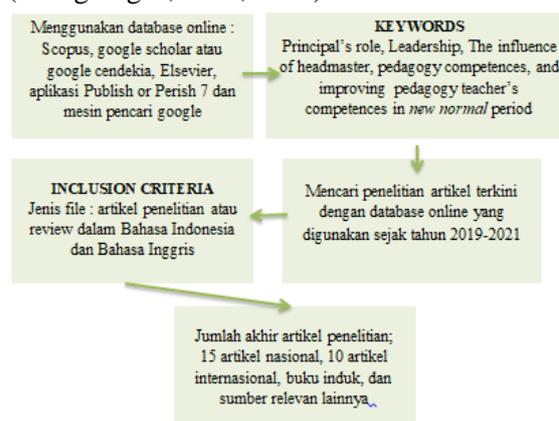
Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode studi kepustakaan atau studi literatur. Metode ini merupakan serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan mengakumulasi daftar pustaka, kemudian dibaca, dicatat, serta diolah bahan penelitian tersebut (Zed, 2008). Sumber data berasal dari tertulis seperti artikel, buku, jurnal dan sejenisnya yang sesuai dengan permasalahan penelitian. Studi kepustakaan berhubungan dengan kajian teoritis dan beberapa referensi dari literatur-literatur ilmiah.

Metode studi kepustakaan juga digunakan dalam salah satu tahap pendahuluan untuk memahami saksama gejala yang sedang berkembang di masyarakat. Langkah-langkah metode ini diantaranya; penentuan topik, menggali data, menetapkan pokok penelitian, menghimpun sumber penelitian, persiapan penguraian data dan penulisan laporan (Rositaningrum & Sholeh, 2021).

Proses pengintegrasian artikel ini melibatkan penggunaan sistem pencarian artikel database online yaitu *Scopus*, *google scholar* atau *google cendekia*, *Elsevier*, *ScienceDirect*, aplikasi *Publish or Perish 7* dan mesin pencari *google*. Penelusuran data penelitian difokuskan terutama pada artikel yang diterbitkan secara daring atau online yang ditemukan dalam database *online* tersebut yang disusun dalam Bahasa Indonesia dan disusun dalam Bahasa Inggris. Kemudian menyaring tahun penelitian sejak tahun 2019 sampai tahun 2021. Dengan cara ini, penelitian ini mencatat semua tren penelitian terkini terkait Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring.

Semua kata kunci basis data online yang digunakan dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Kata kunci yang digunakan dalam Bahasa Indonesia; peran kepala sekolah, kepemimpinan, kompetensi pedagogik guru, pendidikan di era New Normal, ketrampilan mengajar daring, dan strategi kepala sekolah mengembangkan pedagogik guru. Serta kata kunci dalam bahasa Inggris; *Principal's role, Leadership, The influence of headmaster, pedagogy competences, and improving teacher's competences, in New Normal Period.*

Secara umum, syarat pencantuman artikel dalam resensi adalah mencakup konsep peran kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan pembelajaran daring. Artikel yang ditelusuri terdiri dari beberapa jenis yaitu 15 artikel nasional, 10 artikel internasional, buku induk, dan sumber relevan lainnya. Tahap-tahap proses menghimpun sumber data penelitian ini, penulis mengadopsi dari desain penelitian-penyelidikan artikel yang disusun oleh (Karageorgos, et al., 2021).



Gambar 1. Desain penelitian penelusuran artikel

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil analisis artikel ini diperoleh melalui mengkaji jurnal-jurnal yang didapatkan penulis dengan menggunakan studi literatur yang menghasilkan penemuan penelitian baru untuk dijadikan masukan atau usaha yang dilakukan terkait dengan judul penelitian yang diputuskan oleh penulis.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Prasetya, 2021) mengenai Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Kinerja Guru Bimbingan dan Konseling. Metode penelitian menggunakan kualitatif dengan desain penelitian fenomenologi. Hasilnya menjelaskan

peran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru BK dengan fungsi dan perannya supervisor.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Azharuddin, 2020) mengenai mengenai Peran dan Fungsi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. Metode penelitian menggunakan studi kepustakaan. Hasilnya menjelaskan salah satu peran kepala sekolah yaitu supervisor yang berfungsi melakukan pembinaan guru dan staf secara profesional dan memantau kinerja guru dalam proses pembelajaran.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Ginting, 2020) mengenai Fungsi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Metode penelitian menggunakan studi kepustakaan dengan metode deskriptif. Hasilnya menjelaskan definisi kepala sekolah sebagai supervisor, fungsi-fungsi serta manfaat supervisi.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh (Nadeak & Juwita, 2020) mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menjaga Tata Kelola Sekolah Selama Masa Pandemi Covid-19. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Hasilnya menjelaskan monitoring pembelajaran daring yang dilakukan secara online dengan cara kepala sekolah memantau melalui *Whatsapp* grup kelas guru yang sedang di supervisi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wediningsih, 2021) mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. Metode penelitian menggunakan studi kepustakaan. Hasilnya menjelaskan pentingnya kegiatan supervisi akademik dalam membantu kompetensi guru melaksanakan pembelajaran daring.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan & Hasanah, 2021) mengenai Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas Guru pada Masa Pandemi di SD Muhammadiyah Bantul Kota. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Hasilnya menjelaskan peran kepala dalam meningkatkan inovasi dan kreativitas guru dalam pembelajaran adalah sebagai teladan, melakukan supervisi dan bimbingan, reward dan punishment, melibatkan guru dalam pelatihan, serta menciptakan suasana kerja menyenangkan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Anwar & Alfina, 2019) mengenai

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Di TK IT Nur Al Izhar Kebonsari. Metode penelitian menggunakan deskriptif kualitatif. Hasilnya menjelaskan pengembangan profesionalisme guru dilakukan dengan memfasilitasi guru mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan, kegiatan kolektif, workshop atau ilmiah.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh (Silfa, 2020) mengenai Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di SMAN Jembrana Bali). Metode penelitian menggunakan studi kasus. Hasilnya menjelaskan pengembangan kompetensi pedagogik guru melalui bimbingan teknis dan pelatihan dengan menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran mendidik.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Malikhah & Anam, 2020) mengenai Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Di Madrasah Ibtidaiyah (MI). Metode penelitian menggunakan kualitatif dekskriptif. Hasilnya menjelaskan strategi kepala sekolah meningkatkan kompetensi guru aspek pedagogik dengan melakukan pembinaan dan supervisi pembelajaran serta melibatkan guru pada pelatihan, workshop, seminar ataupun diklat.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Yesi, et al., 2021) mengenai Upaya Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru di SMA Negeri 2 Kinali Kabupaten Pasaman Barat. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Hasilnya menjelaskan upaya kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di SMAN 2 Kinali dengan In House Training, Workshop, dan MGMP.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Muzzayin, et al., 2021) mengenai *Academic Supervision of Supervisor in Improving Teachers Pedagogic Competences at Melati Cluster in Banda Aceh*. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Hasilnya menjelaskan pelaksanaan supervisi akademik untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru; kepala sekolah mulai dari mengkaji kelengkapan perangkat pembelajaran, supervisi pembelajaran di kelas, evaluasi dan tindak lanjut.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh (Pangestu & Karwan, 2021) mengenai *The Role Of Principal To Increase Teacher Innovation And Creativity During The Pandemic*.

Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan metode cross sectional. Hasilnya menjelaskan peran kepala sekolah dalam melakukan supervisi pembelajaran yang hasilnya digunakan sebagai pengembangan profesi guru berkelanjutan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadi & Yasir Arafat, 2021) mengenai *Principal Leadership in the Development of Teacher Pedagogical Competence*. Menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasilnya menjelaskan model seminar pengembangan kompetensi pedagogik guru di SMPN 1 Ogan Komering yang dilaksanakan dengan mendorong guru mengikuti seminar di luar sekolah.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Vilppu, et al., 2019) mengenai *The Effect Of Short Online Pedagogical Training On University Teacher's Interpretations Of Teaching-Learning Situations*. Metode penelitian menggunakan penelitian tindakan sekolah. Hasilnya menjelaskan bahwa pelatihan dapat merubah interpretasi guru pada pengelolaan pembelajaran.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Palau, et al., 2021) mengenai *Analysis of The Implementation of Teaching and Learning Processes at Catalan Schools During The Covid-19 Lockdown*. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif. Hasilnya menjelaskan adaptasi pelaksanaan pembelajaran daring di Sekolah Dasar dan Menengah di Catalonia (Spanyol) salah satu kebutuhannya adalah pelatihan.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh (Kodrat, 2020) mengenai *Mindset Shift in Cyber Pedagogy: A Teacher's Strategy upon Learning From Home*. Hasilnya menjelaskan bahwa guru harus memiliki pola pikir berkembang untuk terus belajar dalam merespon perubahan yang dinamis dan masif sekaligus memberikan pelayanan pendidikan bagi siswa.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Arifin, 2020) mengenai *Digital Pedagogical Competence Evaluation of Teachers and Strategies of School Principals*. Metode penelitian menggunakan kualitatif. Hasilnya menjelaskan strategi kepala sekolah meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui seminar atau pelatihan, Kelompok Kerja Guru (KKG), dan bimbingan pribadi serta peran kepala sekolah sebagai pencipta lingkungan kondusif.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Hartinah, et al., 2020) mengenai *Teacher's Performance Management: The Role Of Principal's Leadership, Work Environment And Motivation In Tegal City, Indonesia*. Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan metode cross sectional. Hasilnya menjelaskan kinerja guru yang baik dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja yang kondusif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Starkey, et al., 2021) mengenai mengenai *Special Issue Covid-19 And The Role of Technology and Pedagogy on School Education During a Pandemic*. Hasilnya menjelaskan kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Kejuruan di Jerman mengharuskan membuat rencana bermakna, perlu ada infrastruktur teknologi, dan guru membutuhkan kompetensi digital.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh (Olofsoon, et al., 2020) mengenai *A Study of The Use of Digital Technology And Its Conditions With a View To Understanding What 'Adequate Digital Competence' May Mean In a National Policy Initiative*. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif. Hasilnya menjelaskan kompetensi digital memadai di sekolah memerlukan praktik sekolah digital ditandai adanya infrastruktur teknologi baik, guru dengan tingkat pengetahuan teknologi-pedagogis tinggi, dan pengembangan profesional berkelanjutan guru.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengkajian beberapa artikel diatas ditemukan beragam peran kepala sekolah, peneliti berusaha mengambil beberapa peran kepala sekolah yang relevan dengan deskripsi permasalahan penelitian, agar diperoleh solusi alternatif yang dapat menjadi masukan bagi para kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring agar optimal terutama pada masa *new normal*.

Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Paradigma baru manajemen pendidikan menyebutkan sedikitnya kepala sekolah memiliki tujuh peran yang berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator yang biasa disingkat EMASLIM. Salah satu peran sebagai penggerak jalannya proses kegiatan sekolah dengan baik adalah supervisor. Karena

berkaitan langsung dengan proses pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh sumber daya sekolah (Prasetya, 2021).

Supervisor berfungsi sebagai pembinaan profesional kepada tenaga pendidik, memantau guru agar proses belajar mengajar tercapai dengan baik, serta melakukan monitoring dan penanganan sebagai tindakan pencegahan dan peningkatan kinerja tenaga pendidik. Supervisi akademik diberikan untuk guru sebagai pembinaan (Azharuddin, 2020). Kerap kali guru merasa masih membutuhkan uluran tangan dari orang lain karena guru belum mengetahui jenis, memahami prosedur, dan mekanisme sumber yang tersedia (Ginting, 2020). Untuk meningkatkan mutu peserta didik maka diperlukan guru yang berkualitas. Guru yang berkualitas mampu menampilkan kinerja atau performa yang maksimal hal ini perlu diperhatikan kepala sekolah yang memiliki peran supervisor. Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kewajiban kepala sekolah dalam membimbing dan membina guru dan tenaga kependidikan untuk kebutuhan pendidikan dan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah demi mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu. Manfaat supervisi bagi guru untuk meningkatkan kemampuan teknis dan profesional dalam mengelola pembelajaran (Ginting, 2020) khususnya peningkatan kompetensi pedagogiknya yaitu mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran dan mengelola konten pembelajaran yang menarik.

Dalam dunia pendidikan, supervisi dibedakan menjadi dua macam yaitu supervisi umum dan supervisi pengajaran (akademik). Selain kedua jenis tersebut adapun supervisi klinis. Supervisi umum adalah supervisi yang tidak langsung berkaitan usaha perbaikan pengajaran tetapi pada kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah, pengelolaan administrator sekolah, pengelolaan keuangan dan sebagainya. Supervisi pengajaran (akademik) adalah kegiatan yang berkaitan langsung pengajaran baik personel (guru) maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi pembelajaran yang lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Supervisi klinis termasuk bagian dari supervisi akademik yang berfokus pada mencari kelemahan atau sebab-sebab dalam proses pembelajaran yang kemudian ditemukan cara untuk memperbaikinya (Purwanto N. , 2009). Sehingga supervisi akademik dan klinis

diperuntukkan dalam perbaikan pengajaran guru.

Pada umumnya kepala sekolah melakukan supervisi akademik guru pada tahap perencanaan dengan mengkaji administrasi dan perangkat pembelajaran guru yaitu kalender pendidikan, program tahunan, program semester, perhitungan minggu efektif, silabus pembelajaran, RPP, KKM, analisis butir evaluasi, dan lain-lain. Kemudian tahap supervisi pelaksanaan pembelajaran melakukan observasi kelas. Pertemuan selanjutnya membahas evaluasi hasil supervisi dengan memaparkan kelebihan dan kelemahan. Guru akan terbuka menceritakan kelemahannya kepada supervisor dengan mendampingi dan membimbing guru (Muzzayin, et al., 2021).

Pelaksanaan supervisi pada saat pembelajaran daring dilakukan dengan kepala sekolah masuk ke dalam aplikasi pembelajaran yang dikelola guru misalnya *whatsapp* grup kelas, ataupun memantau melalui CCTV apabila sekolah tersebut menyediakan pembelajaran daring di lingkungan sekolah (Nadeak & Juwita, 2020). Hasil supervisi dapat dijadikan patokan kepala sekolah dalam mengembangkan profesi guru secara kontinu dengan memetakan kemampuan guru berkaitan ketrampilan menggunakan berbagai platform digital dalam pembelajaran daring, kemudian ditindaklanjuti dengan memberikan bimbingan teknis baik melalui tutor sebaya dan bimbingan pribadi. Dengan adanya supervisi, kegiatan pembelajaran dapat tertib dan terkontrol dengan baik (Pangestu & Karwan, 2021).

Dengan demikian, kegiatan supervisi akademik sangat penting dilakukan kepala sekolah di masa new normal guna memantau kinerja guru melalui monitoring pengukuran kinerja guru, pembinaan terkait kompetensi pengajarannya (kompetensi pedagogik), peningkatan kinerja dari hasil supervisi guru melaksanakan pembelajaran daring. Karena idealnya supervisi dilakukan secara rutin dan kontinu untuk mengetahui kendala berkaitan dengan pembelajaran dapat terpantau, seperti penelitian yang dilakukan Sarjono menemukan guru yang berusia 40 tahun ke atas mengalami kesulitan menggunakan teknologi pembelajaran, kurangnya wawasan *Learning Management System*, dan masalah kurangnya komunikasi dua arah. Oleh sebab itu, supervisi akademik perlu dilakukan secara rutin dengan harapan guru mampu menyusun perangkat pembelajaran, mempersiapkan konten materi,

dan dapat melaksanakan pembelajaran (Wediningsih, 2021). Adanya supervisi berkelanjutan yang dilaksanakan kepala sekolah setiap awal semester dan akhir semester merupakan salah satu terbaik mengembangkan kreativitas dan motivasi guru dalam pembelajaran dengan memberikan arahan dan menyusun jadwal terstruktur serta target yang dicapai melalui kegiatan bimbingan profesional agar pembelajaran daring tetap efektif (Kurniawan & Hasanah, 2021). Kepala sekolah perlu meningkatkan perannya sebagai supervisor dalam memotret segala kelemahan dan hambatan guru saat proses pembelajaran daring sehingga dapat terbantu dengan tindakan kepala sekolah dalam upaya perbaikan dan pengembangan profesi guru.

Peran Kepala Sekolah Sebagai Fasilitator

Secara etimologi, arti kata “fasilitator” adalah orang yang menyediakan fasilitas. Seorang fasilitator adalah seseorang yang terlibat memberikan fasilitas untuk membantu suatu kelompok mencapai tujuan (Wijaya O. Y., 2016). Dalam konteks kompetensi guru, peran kepala sekolah sebagai fasilitator adalah memfasilitasi guru untuk meningkatkan kinerja dan kompetensinya agar profesional dalam memberikan pelayanan pendidikan bagi peserta didik agar berkualitas.

Guru diberikan kebebasan oleh kepala sekolah meliputi motivasi, arahan, serta berbagai kegiatan yang berkaitan pengembangan kompetensi dan kinerjanya, sekolah dapat memfasilitasi guru dalam berbagai kegiatan atas dasar masukan konsultan ataupun ide dan saran dari guru sesuai dengan kebutuhan sekolah dan peserta didik. Kegiatan yang dimaksud misalnya Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pelatihan, Kegiatan kolektif organisasi seperti mengikuti Kelompok Kerja Guru (KKG), serta forum ilmiah (Anwar & Alfina, 2019). Kegiatan Bimtek dapat membantu guru memperluas kapasitas belajar dan wawasan guru terkait penguasaan metode pembelajaran, teori belajar, dan memahami situasi pembelajaran di kelas maupun diluar kelas dengan prinsip-prinsip pembelajaran mendidik (Silfa, 2020). Kemudian melibatkan dalam pelatihan seminar di luar sekolah misalnya diadakan oleh Dinas Pendidikan setempat seperti kegiatan in-service misalnya pelatihan kurikulum 2013, bimbingan membuat perangkat pembelajaran, pelatihan konten mata pelajaran, pelatihan komputer atau teknologi

pembelajaran, lokakarya, dan sebagainya (Rahmadi & Yasir Arafat, 2021).

Studi penelitian menunjukkan pelatihan online singkat berpotensi mempengaruhi interpretasi guru pada situasi belajar mengajar, terutama bagi guru yang tidak berpengalaman dalam mengajar. Sehingga pelatihan pedagogis diberikan pada tahap awal guru memulai karir mengajar (Vilppu, et al., 2019). Bagaimanapun guru harus memiliki pola pikir berkembang untuk terus belajar dalam merespon perubahan yang dinamis dan masif sekaligus memberikan pelayanan pendidikan bagi siswa. Guru kreatif yang memiliki literasi teknologi informasi baik dalam menjalankan e-learning atau cyber pedagogy dan melakukan pembelajaran interaktif dari rumah (Kodrat, 2020) sehingga pelatihan dan pengembangan guru penting untuk menjawab tantangan pendidikan dengan memanfaatkan teknologi.

Pentingnya kepala sekolah memfasilitasi guru mengikuti pelatihan dan pengembangan untuk menunjang ketrampilan guru saat mengajar daring. Karena perbedaan kualitas guru menjadikan kekurangan dalam ketrampilan yang dibutuhkan untuk merancang pembelajaran daring, mengaplikasikan teknologi pembelajaran, dan sebagainya akibat kurangnya pelatihan pengembangan profesinya (Palau, et al., 2021). Sehingga kepala sekolah sebagai fasilitator dapat menyediakan kemudahan kebutuhan guru sesuai dengan perkembangan pendidikan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring terbagi atas perannya sebagai supervisor dan perannya sebagai fasilitator.

Peran kepala sekolah sebagai supervisor berarti kepala sekolah melaksanakan pengawasan atau supervisi pada guru dengan melakukan monitoring agar kegiatan pembelajaran berjalan tertib, serta membimbing dan membina guru untuk kebutuhan pendidikan dan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah demi mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu. Sederhananya kegiatan memantau kinerja guru melalui monitoring pengukuran kinerja guru, pembinaan terkait kompetensi pedagogiknya, peningkatan kinerja sebagai

upaya perbaikan dari hasil supervisi guru melaksanakan pembelajaran daring. Kegiatan supervisi berguna untuk meningkatkan kemampuan teknis dan profesional guru dalam pengelolaan pembelajaran, khususnya peningkatan kompetensi pedagogiknya yaitu mengintegrasikan teknologi ke dalam pembelajaran dan mengelola konten pembelajaran yang menarik. Sehingga peran kepala sekolah sebagai supervisor ini penting dilaksanakan secara rutin pada awal semester dan akhir semester serta ditingkatkan agar dapat memotret segala kelemahan dan hambatan guru saat proses pembelajaran daring sehingga dapat terbantu dengan tindakan kepala sekolah dalam upaya perbaikan dan pengembangan profesi guru.

Peran kepala sekolah sebagai fasilitator berarti kepala sekolah memberikan kemudahan atau fasilitas bagi guru dalam berkembang mengikuti berbagai kegiatan demi kebutuhan pendidikan dan peserta didik. Salah satunya guru mengikuti berbagai pelatihan seperti seminar, *workshop*, lokakarya, Bimbingan Teknis dan Pelatihan, kegiatan kolektif organisasi, serta forum ilmiah. Sebagai contoh pelatihan yang dilakukan Dinas Pendidikan setempat misalnya tentang pelatihan kurikulum 2013, bimbingan membuat perangkat pembelajaran, pelatihan konten mata pelajaran, pelatihan komputer atau teknologi pembelajaran, lokakarya, dan sebagainya. Permasalahan kurangnya pelatihan yang diberikan kepala sekolah dapat ditingkatkan oleh kepala sekolah sebagai fasilitator untuk menunjang ketrampilan guru dalam pembelajaran daring.

Uraian diatas hanya sebagian peran kepala sekolah secara sederhana dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melaksanakan pembelajaran daring, sejatinya masih banyak peran yang dapat dijalankan kepala sekolah termasuk perannya secara umum seperti edukator, manajer, administrator, leader, inovator, dan motivator. Karena pekerjaan kepala sekolah semakin hari semakin kompleks, peran-peran tersebut dapat berkembang seiring dengan perkembangan dan tuntutan pendidikan di masa depan. Berhasil atau tidaknya suatu sekolah dalam mewujudkan tujuan, visi dan misinya terdapat pada bagaimana manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, khususnya memberdayakan atau mengelola berbagai komponen sekolah. Kemampuan kepala sekolah ini berkaitan dengan pemahamannya terhadap

manajemen dan pemimpin, serta tugas yang dibebankan dengan memanfaatkan fungsi peranannya. Karena tidak sedikit kegagalan pendidikan dan pembelajaran diakibatkan oleh kurangnya wawasan kepala sekolah pada pekerjaan yang harus dilakukannya (Setiawan, 2021).

Saran

Hal yang dapat disarankan dari penelitian ini tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. Diantaranya yaitu bagi pihak-pihak;

1. Bagi guru, harus terus meningkatkan kompetensinya dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik, terutama kompetensi pedagogik yaitu kompetensi pengelolaan pembelajaran peserta didik. Oleh sebab itu guru dapat meningkatkan kompetensinya dengan beragam cara misalnya pelatihan; seminar, *workshop*, Bimtek, kegiatan kolektif organisasi dan sebagainya. Ataupun meminta bantuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi demi peningkatan kompetensi pedagogiknya.
2. Bagi kepala sekolah, karena pekerjaan kepala sekolah semakin meningkat sesuai perkembangan pendidikan, kepala sekolah harus dapat adaptif dan kreatif. Karena maju mundurnya sekolah ditentukan oleh kualitas kepala sekolah. Sehingga ia harus memahami peranan dan tugasnya dalam mengelola sekolah dengan baik termasuk mengembangkan peran dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pendidikan di sekolah melalui membaca kajian-kajian literatur penelitian dan sebagainya. Seperti yang dapat diketahui peran kepala sekolah secara umum menurut E, Mulyasa adalah Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator. Namun bisa bertambah luas seiring dengan tuntutan pendidikan di masa depan.
3. Bagi pemerintah, dinas pendidikan kota setempat ataupun pusat dapat mendanai kebutuhan pendidikan, mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru, serta mengevaluasi sistem pembelajaran yang berlangsung dan menetapkan kebijakan pendidikan yang efektif dan efisien.
4. Peneliti selanjutnya, dapat mengeksplorasi

lebih lanjut peran kepala sekolah dengan melakukan penelitian yang relevan dengan permasalahan penelitian yang ditemukan atau kebutuhan pendidikan saat itu. Serta mengungkap solusi alternatif efektif atau fungsi peran kepala sekolah yang tepat dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlin, S. M. (2019). Analisis Kemampuan Guru Dalam Memanfaatkan Media Berbasis Komputer Pada Pembelajaran Di Sekolah Dasar. *Jurnal Imajinasi*, 3(2), 30-35. <https://ojs.unm.ac.id/imajinasi/article/view/12961>
- Afif, N. (2019). Pengajaran dan Pembelajaran di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(1), 117-129. <https://journal.ptiq.ac.id/index.php/iq/article/view/28>
- Anwar, R. N., & Alfina, A. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Profesionalisme Guru Di TK IT Nur Al Izhar Kebonsari. *Jurnal STKIP PGRI*, 51-56. <https://www.neliti.com/publications/292042/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-pengembangan-profesionalisme-guru-di-tk-it-nur>
- Azharuddin. (2020). Peran dan Fungsi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Jihafas*, 3(2), 158-168. <https://jurnal.kopertais5aceh.or.id/index.php/JIHAF/article/viewFile/202/148>
- Elfayeti. (2011). Kompetensi Guru Dan Peran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan. *Jurnal Geografi*, 3(1), 17-26. <https://jurnal.unimed.ac.id/2012/index.php/geo/article/view/7285>
- Fajriani, S. W. (2021). Kompetensi Guru : Dalam Problematika Pembelajaran E-learning di Tengah Pandemi Covid-19. <https://doi.org/10.31219/osf.io/7eu6v>
- Ginting, R. (2020). Fungsi Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(2), 88-92. <https://ummaspul.ejournal.id/JENFOL/article/view/409>
- Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B. D., Roslina, et al. (2020). Teacher's Performance Management: The Role Of Principal's Leadership, Work Environment And Motivation In Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10, 235-246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.038>
- Hasan, S. (2018). *Profesi dan Profesionalisme Guru*. Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=gsgyEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Karageorgos, C., Kriemadis, A., Travlos, A., & Kokaridas, D. (2021). Planning And Implementing Total Quality Management In Education: The Case Of Cyprus. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.2627>
- Kemdikbud. (2019). *Neraca Pendidikan Daerah laporan kemdikbud*. Retrieved Juni 20, 2022, from Retrieved from <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>
- Kodrat, D. (2020). Mindset Shift in Cyber Pedagogy: A Teacher's Strategy upon Learning from Home. *JKPIs*, 3(2), 27-32. <https://jkpis.com/index.php/jkpis/article/view/49>
- Kurniasih, I., & Sani, B. (2017). *Kupas Tuntas Kompetensi Pedagogik: Teori dan Praktik Untuk Peningkatan Kinerja Guru dan Kualitas Guru*. Penerbit Kata Pena.
- Kurniawan, H., & Hasanah, E. (2021). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas Guru pada Masa Pandemi di SD Muhammadiyah Bantul Kota. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 4(1), 56-66. <https://ejournal.my.id/jsgp/article/view/476>
- Kusumahati, S. F. (2021). Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru PAI Masa Pandemi COVID-19 Di SMK Ma'arif 3 Kudus. *Jurnal Kependidikan Islam dan Keagamaan*, 3(2), 1-10. <https://maarifnajateng.or.id/ejournal/index.php/asna/article/view/59>
- Malikhah, Z., & Anam, N. (2020). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan

- Kompetensi Guru Di MI. *Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 242-259. <https://www.jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/muallim/article/view/2263>
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Surat Edaran Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 Tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19)*. Retrieved from <https://covid19.hukumonline.com/wp-content/uploads/2020/04/surat-edaran-menteri-pendidikan-dan-kebudayaan-nomor-4-tahun-2020-2.pdf>
- Muzzayin, Murniati, & Niswanto. (2021). Academic Supervision of Supervisor in Improving Teachers Pedagogic Competences at Melati Cluster in Banda Aceh. *JPP*, 11(2), 430-437. <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/jpp/article/view/22913>
- Nadeak, B., & Juwita, C. P. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjaga tata kelola sekolah selama masa pandemi Covid-19. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 8(3), 207-216. <http://jurnal.konselingindonesia.com/index.php/jkp/article/view/494>
- Naranata, I. G. (2021). Supervisi Akademik Dengan Aplikasi Zoom Meeting Dan Google Form Untuk Meningkatkan Kinerja Guru Dalam Pembelajaran Daring Di SMA NEGERI 1 KUTA UTARA. *Suluh Pendidikan*, 19(2), 132-145. <https://jurnal.ikipsaraswati.ac.id/index.php/suluh-pendidikan/article/view/353>
- Nurhadi, N. (2020). Blended Learning Dan Aplikasinya Di Era New Normal Pandemi Covid-19. *Jurnal Agriekstensia*, 19(2), 121-128. <https://jurnal.polbangtanmalang.ac.id/index.php/agriekstensia/article/view/936>
- Olsson, A. D., Fransson, G., & Linberg, J. O. (2020). A Study of The Use of Digital Technology And Its Conditions With a View To Understanding What 'Adequate Digital Competence' May Mean In a National Policy Initiative. *Educational Studies*, 46(6), 727-743. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1651694>
- Palau, R., Fuentes, M., Morgas, J., & Cebrián, G. (2021). Analysis of The Implementation of Teaching and Learning Processes at Catalan Schools During The Covid-19 Lockdown. *Journal Technology, Pedagogy, And Education*, 30(1), 183-199. <https://doi.org/10.1080/1475939X.2020.1863855>
- Pamungkas, I. A., & Dwiyoogo, W. D. (2020). Blended Learning Sebagai Pembelajaran Alternatif Di Era New Normal Pandemi Covid-19. *Seminar Nasional Pendidikan Jasmani, Kesehatan dan Rekreasi, Fakultas Ilmu keolahragaan*, (pp. 1-7). Universitas Negeri Malang. <http://conference.um.ac.id/index.php/fik/article/view/552>
- Pangestu, U., & Karwan, d. H. (2021). The Role Of Principal To Increase Teacher Innovation And Creativity During The Pandemic. *Nidhomul Haq*, 6(2), 251-266. <https://e-journal.ikhac.ac.id/index.php/nidhomulhaq/article/view/1432>
- Prasetya, M. E. (2021). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Kinerja Guru Bimbingan dan Konseling. *Islamic Counseling*, 5(2), 165-174. <http://journal.iaincurup.ac.id/index.php/JBK/article/view/3035>
- Purnasari, P. D., & Sadewo, Y. D. (2020). Pemanfaatan Teknologi Dalam Pembelajaran Sebagai Upaya Peningkatan Kompetensi Pedagogik. *Jurnal Publikasi Pendidikan*, 10(3), 189-196. <https://ojs.unm.ac.id/pubpend/article/view/15275>
- Purwanto, N. (2009). *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA.
- Rahmadi, B., & Yasir Arafat, A. A. (2021). Principal Leadership in the Development of Teacher Pedagogical Competence. *Journal of Social Work and Science Education*, 2(2), 117-126. <https://ejournal.karinosseff.org/index.php/jswse/article/view/231>

- Rositaningrum, I., & Sholeh, M. (2021). Peran Keefektifan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Dasar Di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(2), 336-347.
<https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/39408>
- Setiawan, H. R. (2021). *Manajemen Peserta Didik (Upaya Peningkatan Kualitas Lulusan)*. Medan: UMSU PRESS.
[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen Peserta Didik/Tyo EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Manajemen+Peserta+Didik+\(Upaya+Peningkatan+Kualitas+Lulusan\)&pg=PT9&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Peserta_Didik/Tyo_EAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Manajemen+Peserta+Didik+(Upaya+Peningkatan+Kualitas+Lulusan)&pg=PT9&printsec=frontcover)
- Silfa, R. (2020). Upaya Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di SMAN Jembrana Bali). *Jurnal PAI*, 3(2), 66-76.
<https://ejournal.iai-tabah.ac.id/index.php/Darajat/article/view/580>
- Starkey, L., Shonfeld, M., Prestridge, S., & Cervera, M. G. (2021). Special Issue Covid-19 And The Role Of Technology And Pedagogy On School Education During A Pandemic. *Technology, Pedagogy, and Education*, 1-5.
<https://doi.org/10.1080/1475939X.2021.1866838>
- Trenatri, F. A., & Barasa, A. R. (2020). *SMERU Research Institute*. Retrieved Juni 28, 2022, from <https://www.google.com/amp/s/theconversation.com/amp/selama-pandemi-peran-kepala-sekolah-masih-minim-dalam-pelaksanaan-pembelajaran-jarak-jauh-147856>
- Vilppu, H., Södervik, I., Postaref, L., & Murtonen, M. (2019). The Effect Of Short Online Pedagogical Training On University Teacher's Interpretations Of Teaching-Learning Situations. *Instructional Science*, 47, 679-709.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11251-019-09496-z>
- Wediningsih, W. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Melaksanakan Pembelajaran Daring. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 113-124.
<https://sajiem.iainponorogo.ac.id/sajiem/article/view/48>
- Wijaya, O. Y. (2016). *ENTREPRENEUR : Bagaimana Menciptakannya? Wawasan dan Ide Dalam Proses Pengajaran Kewirausahaan*. Jakarta: PT Gramedia Utama.
[https://www.google.co.id/books/edition/Entrepreneur Bagaimana Menciptakannya waw/=MpGDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=ENTREPRENEUR+:+Bagaimana+Menciptakannya%3F+Wawasan+dan+Ide+Dalam+Proses+Pengajaran+Kewirausahaan&pg=PR3&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Entrepreneur_Bagaimana_Menciptakannya_waw/=MpGDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=ENTREPRENEUR+:+Bagaimana+Menciptakannya%3F+Wawasan+dan+Ide+Dalam+Proses+Pengajaran+Kewirausahaan&pg=PR3&printsec=frontcover)
- Wulandari, S., & Arifin, Z. (2020). Digital Pedagogical Competence Evaluation of Teachers and Strategies of School Principals. *Journal of Physics: Conference Series*, 1-7.
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/172-6596/1469/1/012075>
- Yesi, A., Rahayu, S., Sri, Y., & Wahyuni. (2021). Upaya Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru d SMA Negeri 2 Kinali Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 6697-6707.
<https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1824>
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
<https://books.google.co.id/books?id=zG9sDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>