

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIS KEPALA
SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA
GURU DI MASA PANDEMI *COVID-19* (SEBUAH
STUDI KASUS PEMBELAJARAN DARING DI SDK
PENABUR KOTA MODERN, TANGERANG)**

**[*IMPLEMENTATION OF PRINCIPALS' STRATEGIC
MANAGEMENT IN IMPROVING TEACHER
PERFORMANCE DURING THE COVID-19
PANDEMIC (A CASE STUDY OF ONLINE LEARNING
AT SDK PENABUR KOTA MODERN, TANGERANG)*]**

Marthynus Agung Murwanto¹⁾, Fransisco Budi Hardiman²⁾

SDK Penabur Kota Modern, Kota Tangerang, Banten¹⁾, Universitas Pelita
Harapan, Semanggi, Jakarta Pusat²⁾

martins.agung@gmail.com¹⁾, fransiscoergosum@gmail.com²⁾

Abstract

The COVID-19 pandemic has impacted all aspects of life. The impact can be categorized as a crisis. Changes that occurred in the education sector as a result of this crisis changed the system and patterns of learning. Learning in the era of the COVID-19 pandemic is carried out by distance learning or online. This study aims to obtain information about the principal's managerial strategy in improving teacher performance, especially in dealing with changes in the way of learning that occur, the implementation and evaluation of the principal's managerial strategy in online learning activities in times of

crisis. This research uses a qualitative approach with a case study method. For data collection, researchers used interviews, document studies and observation. The results of the study are 4 principal management which includes: planning, implementation, supervision, organization and the seven principles carried out by school principals in dealing with changes in the implementation of learning in schools due to the crisis, including: 1) calm, 2) confident, 3) communication, 4) cooperation, 5) community, 6) concern, 7) financial ability in dealing with crises at school. By implementing the management strategy of the principal, the teacher's performance can be improved. The approach taken by the principal in overcoming the crisis can help improve performance so that services to students and parents can be provided to the maximum.

Keywords: School principal; strategic management; teacher performance and crisis

Abstrak

Pandemi *Covid-19* berdampak pada semua aspek kehidupan. Dampak yang ditimbulkan dapat dikategorikan dengan krisis. Perubahan yang terjadi pada ranah pendidikan akibat krisis ini mengubah sistem dan pola pembelajaran. Pembelajaran pada era pandemi *Covid-19* dilakukan dengan pembelajaran jarak jauh atau online. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen kepala sekolah dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja guru di tengah perubahan cara pembelajaran yang signifikan, khususnya dalam implementasi dan evaluasi pembelajaran daring selama masa pandemi *Covid-19*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Untuk pengumpulan data peneliti menggunakan wawancara, studi dokumen dan observasi. Hasil penelitian yaitu empat manajemen strategi Kepala Sekolah yang meliputi: perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengorganisasian serta tujuh prinsip yang dilakukan kepala sekolah dalam

menghadapi perubahan pelaksanaan pembelajaran di sekolah akibat krisis yang terjadi antara lain: 1) tenang, 2) percaya diri, 3) komunikasi, 4) kerjasama, 5) komunitas, 6) kepedulian, 7) kemampuan finansial dalam menghadapi krisis di sekolah. Pendekatan yang dilakukan Kepala Sekolah dalam mengatasi krisis dapat membantu meningkatkan kinerja guru sehingga pelayanan terhadap peserta didik dan orang tua dapat diberikan dengan maksimal.

Kata kunci: Kepala sekolah; manajemen strategis; kinerja guru dan krisis

Pendahuluan

Pandemi *Covid-19* menyebar ke Indonesia pada pertengahan Maret 2020 dan menimbulkan sebuah krisis pada seluruh aspek kehidupan, salah satunya dalam dunia pendidikan. Dampak yang terjadi adalah diberlakukannya kebijakan penutupan sekolah sementara. Pada masa *Covid-19* budaya belajar mengajar bertransformasi dan harus melakukan penyesuaian agar proses pembelajaran tetap berlangsung. Transformasi atau perubahan yang tak terduga ini mengharuskan pelaksanaan pembelajaran dilakukan secara jarak jauh atau online guna pencegahan penyebaran virus *Covid-19*. Perubahan juga terjadi pada kinerja guru baik dari cara mengajar, administrasi, pemanfaatan media digital, dan kesiapan dalam mengembangkan keterampilan mengajar. Perubahan yang terjadi pada siswa dan orang tua siswa terjadi pada kesiapan dan adaptasi pola pembelajaran baru. Menurut UNESCO (2020) dampak non akademik juga berimbas pada komponen manajemen sekolah yaitu 1) menurunnya kemampuan orang tua siswa dalam pembiayaan sekolah sebagai akibat dari kondisi ekonomi yang melemah, 2) program sekolah yang semula dicanangkan menjadi tidak relevan akibat penutupan sekolah sementara, 3) pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah juga menjadi dampak non akademis, 4) mengubah sementara proses layanan untuk menyesuaikan situasi krisis pandemi. Kepala Sekolah dituntut untuk dapat melakukan manajemen strategis terhadap iklim pembelajaran yang terganggu akibat pandemi ini.

Menurut Adijaya (2018), pembelajaran online atau pembelajaran jarak jauh, dipandang sebagai era baru dalam proses pembelajaran, tidak memerlukan pertemuan tatap muka di dalam kelas dan dapat dilakukan dengan cara yang sangat sederhana tergantung koneksi internet. Dengan kondisi tersebut di atas maka kinerja guru sangat diandalkan dalam membantu mensukseskan program pembelajaran di saat krisis akibat pandemi *Covid-19*. Kepala Sekolah berupaya mengatasi perubahan di lingkungan sekolahnya akibat krisis yang diakibatkan oleh pandemi *Covid-19* dengan menyusun manajemen strategi agar peserta didik tetap dapat memperoleh pembelajaran yang maksimal seperti halnya mereka belajar secara langsung di sekolah. Oleh sebab itu perlu adanya peran dari Kepala Sekolah untuk dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja guru.

Terdapat permasalahan lain pada pembelajaran daring. Kurangnya pengetahuan teknologi informasi antara siswa dan orang tuanya membuat pembelajaran menjadi sulit dalam pelaksanaannya (Rahmawati, 2023). Perubahan pembelajaran di sekolah juga menyebabkan pemasukan uang sekolah menurun yang diakibatkan banyak orang tua murid yang berhenti bekerja akibat pandemi *Covid-19* (Ashadi, 2022). Program sekolah yang telah disusun dan direncanakan menjadi tidak relevan untuk dilaksanakan pada masa pandemi *Covid-19*. Karena kendala tersebut, pembelajaran menjadi kurang efektif. Studi kasus pada penelitian ini berlokasi di SDK Penabur Kota Modern Kota Tangerang dimana Kepala Sekolah dan tim akademik mempersiapkan peralihan dari pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran daring. Kesiapan dan kecakapan Kepala Sekolah dan guru dalam menghadapi dampak krisis pada pembelajaran merupakan bentuk layanan kepada peserta didik mendapatkan hak untuk mendapatkan pendidikan yang layak.

Dampak dari Pandemi covid- 19 saat ini adalah ketidakpastian, kebingungan, dan keadaan darurat (Insani, 2021). Pendidikan di Indonesia pun menjadi salah satu bidang yang terdampak akibat adanya pandemi covid-19 tersebut (Siahaan, 2020). Salah satu bagian yang paling terdampak adalah kinerja guru, oleh karena itu Kepala sekolah perlu segera memikirkan strategi yang akan dapat membantu guru untuk dapat tetap bekerja dengan kinerja terbaiknya. Kinerja guru menjadi sorotan sebagai imbas dari pandemi dalam kaitannya memberikan layanan bagi siswa. Guru mengalami kesulitan dalam beradaptasi dari pembelajaran

secara langsung menjadi pembelajaran jarak jauh atau online. Guru dituntut menjalankan perubahan yang besar dalam pelaksanaan pembelajaran. Beradaptasi dari pembelajaran secara langsung ke pembelajaran yang berbasis informasi dan teknologi tentu saja berdampak beragam kepada guru.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa guru sebagai responden, guru menjadi tertekan dan konsentrasi kerja menurun yang diakibatkan hampir tidak semua guru memiliki pengalaman dalam pembelajaran jarak jauh serta hambatan dalam penggunaan teknologi informasi. Keterampilan dari Kepala Sekolah untuk menghadapi perubahan dalam pandemi ini khususnya pada kinerja guru menjadi salah satu faktor keberhasilan untuk beradaptasi dengan tatanan baru di dunia pendidikan. Hasil dari wawancara dengan Kepala Sekolah, guru yang tidak memiliki motivasi yang kuat tentu saja akan tertinggal.

Dilihat dari permasalahan diatas, bagaimana manajemen strategis Kepala Sekolah dipersiapkan dan dilaksanakan dalam menghadapi tatanan baru di dunia pendidikan, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru, apa yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan manajemen strategis Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan apa saja pendekatan Kepala Sekolah dalam mendukung adaptasi guru terhadap penyelenggaraan pembelajaran pada masa krisis akibat pandemi *Covid-19* di SDK Penabur Kota Modern akan dijelaskan beserta teori pendukungnya.

Manajemen Strategis dan Krisis

Dalam ilmu manajemen tidak ada suatu pengertian tentang manajemen strategis yang dianggap baku karena cakupannya yang luas. Itulah sebabnya definisi manajemen strategi berkembang tergantung pemahaman atau penafsiran seseorang (Hasbullah, 2016). Meskipun demikian dari berbagai definisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang (Wahyudi dalam Irmayanti dan Wardiah, 2017).

Gaspersz dalam bukunya yang berjudul *Total Quality Management*, mengemukakan bahwa, manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Manajemen kepala sekolah diartikan sebagai proses perencanaan sekolah, mengorganisasikan sekolah, pengarahannya dan pengawasan oleh kepala sekolah (Mulyasa, 2007). Menurut Hasibuan (2016) fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan).

Pada awalnya pengertian strategi berawal dari kemiliteran yang diartikan sebagai kiat untuk memenangkan sebuah pertempuran yang digunakan oleh jendral-jenderal kemiliteran. Namun pada saat ini pengertian strategi telah digunakan oleh banyak organisasi dengan tidak meninggalkan ide-ide pokok didalamnya dengan menyesuaikan jenis organisasi yang menggunakannya (Sondang, 2012). Menurut Wheelen dan Hunger (2003), strategi merupakan rumusan dari perencanaan yang menyeluruh suatu organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya. Dengan strategi yang benar, keunggulan dalam sebuah persaingan akan dimaksimalkan dan meminimalkan keterbatasannya. Berdasarkan konsep-konsep mengenai strategi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa strategi adalah sesuatu yang dirancang atau disusun untuk menentukan arah bagi sebuah lembaga pendidikan atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) (Adam 2020).

Manajemen strategi diawali dari kegiatan melakukan penyusunan suatu program, melakukan penerapan program sampai pada pelaksanaan evaluasi program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam bidang pendidikan, manajemen strategi dapat dikonversikan ke dalam satuan pendidikan, karena pendidikan juga merupakan kumpulan dari orang-orang yang tersistem dalam suatu

kegiatan terorganisir dengan tujuan yang jelas berlandaskan pada visi dan misi pendidikan. Memiliki target pekerjaan jangka pendek, menengah dan jangka Panjang membantu untuk mengarahkan upaya dan strategi pengembangan karier secara terencana dan berkelanjutan (Irmayanti dan Wardiah, 2017). Dengan kata lain bahwa strategi dalam manajemen strategis, merupakan keputusan yang diambil oleh pemimpin teratas yaitu kepala sekolah dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Krisis merupakan kejadian besar dengan hasil yang berpotensi negatif mempengaruhi organisasi, perusahaan atau industri, juga sebagai publik, produk, layanan, atau nama baik (Fearn-Banks dalam Purwaningwulan, 2013). Menurut Luhukay (2008), Krisis dapat terjadi dimana saja dan kapan saja, pada siapa saja. Krisis tidak pernah memandang bulu ataupun pilih-pilih kasih. Krisis bisa datang tanpa menunggu kesiapan kita. Dan ketika krisis yang tidak pernah diperhitungkan terjadi, semua menjadi bingung, tanpa arah, dan kehilangan kendali. Begitu pula dalam suatu perusahaan atau organisasi. Ketika terjadi krisis, maka seluruh aktivitas organisasi bisa menjadi lumpuh. Optimisme dibutuhkan dalam menghadapi krisis yaitu dengan cara menyusun langkah-langkah yang tepat agar dapat keluar dari krisis. Krisis tidak selalu berdampak negatif, tetapi juga dapat memiliki konsekuensi positif. Menurut John Quelch seorang Profesor dari *Business School Harvard University* (2013), seorang pemimpin perlu menerapkan 7 prinsip dalam menghadapi krisis. prinsip-prinsip tersebut adalah: 1) *Calm* (tenang), 2) *Confidence* atau kepercayaan diri, 3) *Communication* atau Komunikasi, 4) *Collaboration* atau kerjasama, 5) *Community* atau Komunitas, 6) *Compassion* atau kepedulian, 7) *Cash* atau uang.

Kepala Sekolah dan Kinerja Guru

Kepala Sekolah bertanggung jawab atas pengelolaan sekolah dan memastikan sekolah berjalan sesuai fungsinya yaitu proses dimana pembelajaran antara guru dengan murid dapat berlangsung khususnya selama pembelajaran *daring* di masa *Covid-19*. Puspitaningtyas (2020) mengatakan bahwa untuk menghadapi perubahan pendidikan di era revolusi pendidikan kepala sekolah dengan kepemimpinannya harus siap membantu membimbing dan meningkatkan pembelajaran guru di

sekolah. Menurut Mulyasa (2013), Kepala Sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai kemungkinan masyarakat dan orang tua untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala Sekolah perlu memiliki keterampilan terkait pengendalian mutu dan pengembangan guru dan sekolah yang menjalankannya secara langsung, terutama ketika tantangan pembelajaran *online* terjadi di masa pandemi *Covid-19*.

Kepala sekolah adalah guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. (Sudarman, 2002). Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2002). Kemampuan yang baik dalam memimpin dapat menentukan peningkatan mutu pembelajaran daring di sekolah. Kepala sekolah menjadi ujung tombak tercapainya tujuan pembelajaran yang baik meskipun dilakukan secara daring.

Kinerja adalah gambaran nyata perilaku setiap orang melalui perannya sebagai karyawan yang berkinerja dalam sebuah organisasi. Menjadi hal penting ketika kinerja menjadi upaya sebuah organisasi dalam mencapai tujuan (Zainal, 2014). Colquitt, Lepine dan Wesson (2015), kinerja berada di bawah kendali karyawan dan memberikan kontribusi baik positif maupun negatif, termasuk perilaku yang menetapkan batas-batas di mana perilaku terkait dengan kinerja atau tidak terkait.

Pada pandemi Covid-19 kinerja guru mengalami perubahan yang sangat signifikan. Perubahan tersebut meliputi perubahan dari pembelajaran tatap muka menjadi Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang dilaksanakan secara online. Kinerja Guru bisa diartikan sebagai kemampuan seorang pengajar dalam menjalankan tugasnya pada sekolah dan mendeskripsikan suatu tindakan yang dilakukan seorang pengajar selama aktivitas pembelajaran (Supardi, 2014). Sedangkan, kinerja guru online adalah kemampuan seorang guru untuk menyelesaikan tugas kelas secara *daring* dan bertanggung jawab terhadap siswa di bawah kepemimpinannya dengan meningkatkan hasil belajarnya. Kesimpulan dari uraian di atas bahwa kinerja merupakan pengaplikasian hasil dari kerja dalam melaksanakan tugas sebagai upaya mencapai tujuan. Tujuan dari pembelajaran di masa *Covid-19* ini adalah tersampainya pelajaran dengan maksimal kepada peserta didik

dengan pelaku kinerja adalah guru. Menurut Daryanto (2013) Evaluasi kinerja guru dilakukan berdasarkan kapasitas guru sesuai dengan *home learning*, bimbingan belajar, atau tugas tambahan yang berkaitan dengan fungsi sekolah.

Menurut Susanto (2014) tugas guru meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran. Meskipun kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, namun kinerja guru dapat dioptimalkan dan ditingkatkan. Kinerja guru akan optimal jika didukung oleh aspek sekolah, baik Kepala Sekolah, lingkungan sekolah, para guru, maupun staf dan siswa. Soandi (2012) mengemukakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja guru, beberapa faktor tersebut antara lain: 1) kepribadian, 2) pertumbuhan, 3) kemampuan mengajar, 4) komunikasi, 5) komunitas, 6) kedisiplinan, 7) kesejahteraan, dan 8) iklim kerja.

Pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat serta pemberlakuan *social distancing* memaksa pekerja untuk bekerja dari rumah. Di dunia pendidikan, kebijakan belajar dari rumah atau *Homeschooling* juga diterapkan untuk mencegah penularan *Covid-19*. Sekolah ditutup dan pembelajaran *online* akan diluncurkan sebagai gantinya. Tentu hal ini tidak mudah dilakukan oleh semua siswa. Sejauh menyangkut hasil belajar, tentu tidak mudah untuk melihat secara langsung apa yang telah dipelajari siswa di sekolah. Untuk menyediakan *e-learning* diperlukan penelitian alat pembelajaran, bahan kajian dan komunikasi yang baik. Mempersiapkan diri pada sebuah perubahan tidaklah mudah dilakukan baik oleh guru maupun oleh siswa. guru dan para siswa di SDK Penabur Kota Modern sendiri mengalami banyak kesulitan dalam menyesuaikan diri pada perubahan yang terjadi. Baik para guru maupun siswa belum menguasai teknologi yang digunakan dalam Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang akan digunakan proses belajar mengajar di SDK Penabur Kota Modern tersebut, dan ini merupakan sebuah kasus yang dapat diamati dan dipelajari tentang bagaimana guru serta siswa di SDK Penabur Kota Modern dapat keluar dari permasalahan tersebut. Guru harus memiliki kompetensi tertentu untuk menunjang keberhasilan akademik siswa di masa pandemi ini (Sudrajat, 2020). Pada dasarnya kinerja guru sangat dipengaruhi oleh banyak faktor yang berbeda, baik internal maupun eksternal. Ini adalah salah satu faktor eksternal yang dihadapi guru, tetapi guru profesional tetap guru dan

harus menggunakan semua keterampilannya untuk mengajar. Media online memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja guru di kelas. Kompetensi guru (*profesionalisme*), penguasaan mata pelajaran, dan sikap guru diuji "kekerasan" di masa pandemi *Covid-19* (Sani, 2020).

Guru harus menciptakan lingkungan belajar yang mendukung untuk membantu siswa memahami apa yang ajarkan. Juga, hubungan interpersonal sangat penting mengingat komunikasi yang baik, suasana yang baik dan lingkungan yang mendukung akan membantu siswa mengasimilasi dan menguasai mata pelajaran. Hubungan interpersonal yang positif dan penuh dukungan berkontribusi pada perkembangan kecerdasan emosional. Dukungan emosional dari guru, bersama dengan model perilaku yang positif, dapat membentuk dasar untuk pengembangan keterampilan emosional siswa (Mubarrok, 2022).

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SDK Penabur Kota Modern yang ada di Kota Tangerang dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini bersifat deskriptif dari segi bahasa dan teks yang dapat diamati dari subjek itu sendiri. logika ilmiah digunakan dalam studi dengan pendekatan kualitatif untuk menekankan analisis induktif proses berpikir dalam kaitannya dengan dinamika hubungan antara kejadian yang diamati. Jenis penelitian kualitatif ini dipahami sebagai proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis (Moleong, 2017). Keterlibatan langsung dari sumber-sumber yang diperlukan dalam bentuk wawancara, observasi, dan metode lain yang tersedia membuat masalah yang dihadapi dan kejadian diketahui dari penyelidikan lapangan.

Perubahan pembelajaran di masa krisis yang diakibatkan oleh pandemi *Covid-19* merupakan studi kasus yang dijadikan pendekatan pada penelitian ini. Menurut Arikunto dalam Yutsanan (2021) studi kasus adalah studi deskriptif yang dilakukan secara intensif, rinci, dan mendalam tentang gejala atau peristiwa tertentu dalam pengaturan organisasi. Penelitian ini untuk menjelaskan segala sesuatu yang berkaitan dengan manajemen kepala sekolah dalam krisis untuk meningkatkan kinerja guru saat pembelajaran online di SDK Penabur Kota Modern. Data dikumpulkan dalam bentuk kata-kata, gambar, dokumen

tentang prinsip dan perilaku, kemudian hasil penelitian disajikan dalam bentuk kalimat. Dalam kegiatan dan memperoleh data yang ada di lapangan sehubungan dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SDK Penabur Kota Modern.

Penelitian dilakukan dengan melakukan observasi dan survei sebagai langkah awal penelitian. Dari langkah tersebut didapati hal yang menarik untuk diteliti yakni mengenai manajemen strategis Kepala Sekolah terhadap pembelajaran online dalam meningkatkan kinerja guru di masa pandemi *Covid-19* di SDK Penabur Kota Modern.

Teknik pengumpulan data yang diambil adalah: observasi, wawancara, dan studi dokumen.

Dalam pengujian dipilih metode triangulasi. Menurut Sugiyono (2015) triangulasi uji kredibilitas didefinisikan sebagai penggalian data dari sumber yang berbeda dengan cara yang berbeda dan pada waktu yang berbeda, sebagai berikut: 1) Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dari data yang terpercaya dibandingkan antara sumber dari kepala sekolah maupun guru di SDK Penabur Kota Modern, 2) Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Kejadian yang ada dan berkembang di SDK Penabur Kota Modern dianalisis, dideskripsikan dan disimpulkan sehingga mendapat data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan, 3) Triangulasi waktu adalah pada waktu yang digunakan dalam penelitian juga berpengaruh pada kredibilitas suatu data. Pengambilan data khususnya wawancara akan lebih baik dilakukan pada saat pagi hari dimana narasumber masih semangat dalam menyampaikan informasi dan sedang tidak dalam keadaan lelah.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1) Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi data, memusatkan perhatian. 2) Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, bagan alir, dll. 3) Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2016) penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang ditarik pada tahap awal masih bersifat sementara, namun kesimpulan tersebut dapat dipercaya jika didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten.

Dalam menarik dan memvalidasi kesimpulan, peneliti menggunakan bukti-bukti yang diperoleh di lapangan untuk menarik kesimpulan dari penyajian data. Kemudian dilakukan verifikasi melalui penentuan permasalahan tentang manajemen strategis kepala sekolah terhadap pembelajaran online pada masa Pandemi Covid- 19 Di SDK Penabur Kota Modern Kota Tangerang terjawab sesuai dengan data dan permasalahannya. Teknik ini bertujuan untuk menyajikan deskriptif (gambaran) secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan kejadian yang diselidiki.

Hasil Dan Pembahasan

Manajemen Strategis Kepala Sekolah Pada Masa Krisis

Menurut Hasibuan (2016), terdapat Empat faktor penting dalam manajemen yang dapat digunakan dalam manajemen strategis yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Pada manajemen strategis yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SDK Penabur Kota Modern terdapat empat hal penting sebagai upaya memberikan motivasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan kinerja guru pada masa krisis akibat pandemi *Covid-19* yaitu: 1) perencanaan yang merupakan kegiatan awal dalam proses manajerial. Merumuskan visi dan misi secara bersama merupakan landasan utama dalam sebuah perencanaan. Visi dan misi dikembangkan dalam penyusunan program kerja. Program kerja merupakan implementasi dari tujuan dan strategi sekolah dalam menghadapi pembelajaran pada masa krisis *Covid-19*. Penyusunan program adalah dengan melakukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan guru dalam menguasai perangkat pengajaran online. Berikutnya adalah menyusun tata tertib sekolah. Tata tertib menjadi panduan untuk bisa melakukan tugas dan kewajiban; 2) pelaksanaan dilakukan untuk pembinaan dan pengembangan kualitas guru. Dalam Pelaksanaan ini Kepala Sekolah mengikutsertakan guru dalam pelatihan profesi, pelatihan keterampilan, *workshop*, dan seminar; 3) pengawasan dalam hal ini adalah melakukan supervisi. Dari hasil supervisi, kepala sekolah dapat melakukan bimbingan untuk memperbaiki kinerja guru dan memberikan pelatihan lanjutan bila diperlukan. Dalam pembelajaran secara online supervisi dapat dilakukan dengan melakukan penilaian

secara langsung secara online atau memutar rekaman video pengajaran yang dilakukan guru; 4) Proses selanjutnya dalam manajemen strategis Kepala Sekolah adalah pengorganisasian. Pengorganisasian yang dilaksanakan oleh kepala sekolah di SDK Penabur Kota Modern adalah dengan menyusun struktur organisasi dan membagi tugas kepada guru sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing.

Kinerja Guru Pada Masa Krisis

Terdapat tiga tugas penting dalam pelaksanaan kinerja guru dalam pembelajaran pada masa krisis akibat pandemi *Covid-19* di SDK Penabur Kota Modern yaitu membuat persiapan mengajar yang disesuaikan dengan pembelajaran online, mengajar secara online, dan melakukan evaluasi. Menurut Susanto (2014), tugas penting pada kinerja guru dimasa krisis meliputi: 1) perencanaan pembelajaran, dengan membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran online yang dibuat secara khusus untuk pembelajaran online di SDK Penabur Kota Modern. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dibuat terjadwal dan diperiksa oleh Kepala Sekolah.; 2) pelaksanaan pembelajaran online, di SDK Penabur Kota Modern dilakukan dengan media *Zoom, Google Classroom, Google Form* dan *Moodle*. Salah satu pelaksanaan pembelajaran secara asinkron, siswa mengamati video yang diupload guru di *Google Class*. Dalam pelaksanaan pembelajaran online, ketersediaan jaringan internet sangat diperlukan; dan 3) mengevaluasi pembelajaran, di SDK Penabur Kota Modern adalah untuk mengukur keberhasilan guru dalam mengajar dan keberhasilan anak dalam belajar. Penilaian yang dilakukan guru adalah penilaian pengetahuan dan penilaian keterampilan. Siswa mampu mengikuti pembelajaran dengan metode online. Untuk mengetahui seberapa jauh keberhasilan guru dalam memberikan pembelajaran online dibutuhkan penelitian terpisah.

Faktor Penunjang dan Penghambat Pelaksanaan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Terdapat faktor penunjang dan penghambat dalam pelaksanaan manajerial Kepala Sekolah yang ada di SDK Penabur Kota Modern. Kemampuan guru yang mudah beradaptasi terhadap perubahan cara

mengajar serta sarana dan prasarana yang tersedia cukup lengkap dalam menunjang Pembelajaran Jarak Jauh merupakan penunjang berlangsungnya pembelajaran di SDK Penabur Kota Modern. Menurut Gibson yang dikutip oleh Supardi (2014), menjelaskan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu pribadi, organisasi dan psikologis. Hal tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian ini bahwa yang menjadi faktor penunjang pada pembelajaran di SDK Penabur Kota Modern dilihat dari faktor pribadi yaitu kualifikasi guru yang sesuai, dari faktor psikologis yaitu lingkungan kerja aman dan nyaman, dari faktor organisasi yaitu ketersediaan guru yang memadai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah di SDK Penabur Kota Modern terdapat faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen Kepala Sekolah. Faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen Kepala Sekolah di SDK Penabur Kota Modern dari faktor pribadi yaitu tidak adanya keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan menerima perubahan khususnya bidang IT. Faktor organisasi yaitu kekompakan tim. Ketidakompakan tim akan menyusahkan anggota yang ada didalamnya bahkan dapat menghambat. Faktor psikologis bisa datang dari komplain orang tua juga menjadi faktor penghambat pelaksanaan manajemen kepala sekolah. Faktor penghambat tersebut tidak boleh tetap menjadi penghambat tapi harus dapat diatasi sehingga menjadi peluang untuk maju.

Pendekatan Manajemen Kepala Sekolah Dengan Adaptasi Guru

Dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah penulis membuat sebuah catatan bahwa dalam pelaksanaan manajemen strategis Kepala Sekolah mengembangkan perencanaan dengan mengidentifikasi orang-orang kunci yang akan melakukan pengukuran, perencanaan dan pelaksanaan dengan regulasi yang ada dan mencari informasi sebanyak mungkin mengenai penanganan krisis.

Kutipan 1:

“Saya tidak dapat bekerja sendiri, maka dari itu saya beserta tim penanggulangan krisis dari yayasan bekerja sama dalam menyusun perencanaan pembelajaran online yang baik serta mencari sebanyak mungkin informasi yang berkaitan dengan penanganan krisis ini” (Iriani, 2021)

Berikutnya yang dilakukan kepala SDK Penabur Kota Modern adalah mengenai kesiapan yaitu dengan memberikan pelatihan kepada guru sebagai tindakan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi. Dalam merespon perubahan yang terjadi, Kepala Sekolah mengajak seluruh stakeholder yang terlibat untuk bekerja sama dan mengambil peran agar pembelajaran terwujud. Dalam hal pemulihan dari dampak yang terjadi akibat Covid, Kepala Sekolah bersama-sama dengan guru mengembalikan lingkungan belajar mengajar dengan metode baru yang terus dikembangkan setelah terjadinya pandemi.

Kepala Sekolah menjadi sentral dalam penanganan krisis pendidikan yang ada di lingkup sekolah. Terdapat 7 prinsip yang dapat diambil Kepala Sekolah dalam rangka mendorong adaptasi guru dalam pelaksanaan manajemen Kepala Sekolah. Menurut Quelch (2013) seorang pemimpin perlu menerapkan 7 prinsip dalam menghadapi krisis yaitu yaitu *calm, confidence, communication, collaboration, community, compassion, dan cash*.

Hal tersebut dibuktikan dari hasil penelitian yaitu: 1) *calm*, kepala sekolah bersikap tenang dan tidak panik dalam menghadapi krisis tersebut. Kepala Sekolah dapat mengelola stress dengan baik sehingga tidak panik dalam membuat keputusan; 2) *confidence*, dengan sumber informasi resmi yang terpercaya, kepala sekolah dengan yakin dan percaya diri menyebarkan optimisme kepada warga sekolah, termasuk para guru, berdasarkan update terbaru kebijakan pemerintah dan rekomendasi dari lembaga yang kredibel; 3) *communication*, komunikasi yang mendalam dan sharing informasi dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan orang tua dan siswa aman. Kepala sekolah melakukan komunikasi yang meliputi lebih dari sekadar kebijakan pemerintah terhadap sekolah. Komunikasi tersebut juga mencakup peraturan sekolah yang terkait dengan protokol kesehatan, informasi terkait pembelajaran, serta pengertian tentang kesehatan fisik dan mental anak saat mereka berada di rumah.

4) *collaboration* yaitu dengan menjalin kerja sama tim yang solid dalam upaya menanggulangi penyebaran virus Covid-19, menjaga koordinasi yang efektif, dan memupuk semangat kerjasama yang kuat; 5) *community*, Kepala Sekolah menanamkan rasa sepenanggungan agar warga sekolah yang tinggal atau bekerja bersama dalam lingkungan sekolah, memiliki tujuan, nilai-nilai, atau kepentingan yang bersama-

sama diemban, dijaga serta saling bekerja sama menangani permasalahan yang muncul akibat pandemi *Covid-19* dengan cara saling berinteraksi, berbagi, dan mendukung satu sama lain; 6) *compassion*, Covid-19 menyebabkan banyak orang tua siswa yang kehilangan pekerjaannya dan mengalami kesulitan dalam membayar uang sekolah, bahkan ada beberapa yang mengajukan diri mengeluarkan anaknya dari sekolah. Bentuk perhatian sekolah terhadap warga sekolah yang terdampak *Covid-19* adalah salah satunya dengan memberikan subsidi uang sekolah dan pendampingan psikolog; 7) *Cash*, Covid-19 berdampak pada pendapatan orang tua siswa yang akhirnya berdampak juga kepada pemasukan sekolah. Keuangan sekolah diatur terpusat oleh yayasan Penabur. Kepala Sekolah melakukan strategi dengan mengatur pengeluaran sekolah untuk beberapa hal yang penting saja dan melakukan penghematan di bagian tertentu untuk meminimalisir dampak Covid-19 terhadap keuangan sekolah sehingga kepala sekolah tidak harus merumahkan atau memotong honor guru.

Kepala sekolah telah menyusun rencana dan kebijakan yang jelas untuk menghadapi pandemi. Ini mungkin mencakup protokol kesehatan, pedoman pembelajaran jarak jauh, serta strategi komunikasi dengan siswa, orang tua, dan staf. Meski demikian, kebijakan ini perlu terus diperbarui dan disesuaikan dengan situasi yang berubah serta masukan dari semua pemangku kepentingan. Hasil dari evaluasi terhadap guru berupa supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah menunjukkan tingkatan kinerja guru di masa pandemi *Covid-19* sempat mengalami penurunan kualitas kinerja pada awal pelaksanaannya namun seiring waktu meningkat karena peran Kepala Sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru.

Kepala Sekolah memberikan dorongan dan inspirasi kepada guru-guru agar mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Kepala Sekolah dapat memotivasi guru untuk meningkatkan kinerjanya serta beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Dari segi pengakuan dan apresiasi, Kepala sekolah bisa memotivasi guru dengan memberikan pengakuan dan apresiasi atas usaha dan prestasi mereka. Penghargaan seperti guru terbaik bulan ini, sertifikat penghargaan, atau sekedar ucapan terima kasih dapat meningkatkan semangat dan kinerja guru. Motivasi dari segi peluang pengembangan profesional dapat berupa menyediakan peluang untuk pengembangan profesional, seperti pelatihan, workshop, dan seminar,

bisa sangat memotivasi guru. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah peduli dengan pertumbuhan karir mereka dan memberikan alat yang mereka butuhkan untuk sukses dalam pekerjaan mereka. Pelaksanaan manajerial Kepala Sekolah yang baik dalam dunia pendidikan akan menghasilkan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik sehingga peserta didik mendapatkan pembelajaran dan pendidikan yang layak.

Kesimpulan

Manajemen strategis yang dilakukan oleh Kepala Sekolah selama pandemi Covid-19 pada tahap pertama, perencanaan (planning), Kepala Sekolah mengembangkan visi dan misi menjadi program kerja yang sesuai dengan pembelajaran online. Pada tahap pelaksanaan (actuating), Kepala Sekolah mengembangkan keterampilan guru melalui pelatihan profesi, keterampilan, workshop, dan seminar. Pada tahap pengawasan (controlling), Kepala Sekolah melakukan supervisi untuk memperbaiki kinerja guru. Tahap terakhir, pengorganisasian (organizing), melibatkan pembentukan program kerja guru.

Evaluasi menunjukkan bahwa kinerja guru pada awal pandemi menurun, tetapi kemudian meningkat seiring waktu, dengan seluruh guru akhirnya menguasai keterampilan mengajar jarak jauh. Kepala Sekolah berperan besar dalam meningkatkan keterampilan guru. Kinerja guru meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, di mana mereka membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) online. Meskipun awalnya sulit, pelaksanaan pembelajaran online di SDK Penabur Kota Modern menggunakan Zoom, Google Classroom, Google Form, dan Moodle, serta evaluasi menunjukkan keberhasilan guru dalam mengajar dan adaptasi siswa.

Faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah pribadi, organisasi, dan psikologis. Faktor pendukung di SDK Penabur Kota Modern termasuk kualifikasi guru yang sesuai, lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta ketersediaan guru yang memadai. Namun, tantangan seperti ketidakkompakan dan komplain orang tua harus diatasi. Kepala Sekolah membantu guru beradaptasi dengan prinsip-prinsip ketenangan, percaya diri, komunikasi, kerjasama, komunitas, kepedulian, dan manajemen keuangan. Dengan manajemen yang baik,

Kepala Sekolah memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan, memberikan pelayanan terbaik kepada siswa sehingga mereka mendapatkan pembelajaran yang layak.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan dalam penelitian ini, selanjutnya diajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Berikan pelatihan kepada guru tentang manajemen stres dan kesejahteraan mental untuk membantu mereka mengelola beban kerja dan menjaga kesehatan mental.
2. Monitor adaptasi siswa terhadap pembelajaran online dan sediakan dukungan tambahan bagi mereka yang mengalami kesulitan.
3. Lakukan survei kepuasan guru secara berkala untuk mengetahui kebutuhan dan masalah yang mereka hadapi, sehingga dapat diambil tindakan yang tepat.
4. Dorong inovasi dalam metode pengajaran dan penggunaan teknologi, seperti gamifikasi atau pembelajaran berbasis proyek, untuk menjaga motivasi siswa.

DAFTAR REFERENSI

- Adam, B. (2018). Peranan manajemen strategi dan manajemen operasional dalam meningkatkan mutu pendidikan (studi kasus di SMPN 13 Depok, Jabar). *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 57-66. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/Tahdzibi/article/view/8191/4911>
- Adijaya, N., & Santoso, L. P. (2018). Persepsi mahasiswa dalam pembelajaran online. *Wanastra: Jurnal Bahasa dan Sastra*, 10(2), 105-110. <https://doi.org/10.31294/w.v10i2.3931>
- Ashadi, F. (2022). Dampak penurunan pendapatan orang tua mahasiswa terhadap pembayaran ukt pada masa pandemi covid-19. *Jurnal Pendidikan*, 7(2), 138-145. <https://doi.org/10.26740/jp.v7n2.p138-145>

- Busyra, S., & Sani, L. (2020). Kinerja mengajar dengan sistem work from home (WFH) pada guru di SMK Purnawarman Purwakarta. *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.37542/iq.v3i01.51>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson M. J. (2014). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Danim, S. (2002). *Inovasi pendidikan dalam upaya peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan*. Bandung, Indonesia: Pustaka Setia.
- Daryanto, D. (2013). *Standar kompetensi dan penilaian kinerja guru profesional*. Yogyakarta, Indonesia: Gava Media.
- Gaspersz, V. (2003). *Total quality management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasbullah, H. (2016). Manajemen strategi dan mutu terpadu dalam pendidikan. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(01), 13-22. <https://ftk.uinbanten.ac.id/journals/index.php/geneologi/article/view/224>
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta, Indonesia: Penerbit Andi.
- Insani, I. L. (2021). Strategi ketahanan informasi melawan “infodemik” di covid-kan rumah sakit saat pandemi covid-19. *Jurnal Lemhannas RI*, 9(1), 125-135. <https://doi.org/10.55960/jlri.v9i1.382>
- Irmayanti, H., & Wardiah, D. (2017). Manajemen strategis kepala sekolah dalam upaya menarik minat calon peserta didik di SMP IT Ar-Ridho Palembang. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi*

- Pendidikan (JMKSP)*, 2(1), 33-45. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1152>
- Luhukay, M. S. (2008). Penerapan manajemen krisis di Indonesia: Memotret krisis dalam kacamata public relations. *Jurnal Ilmiah Scriptura*, 2(1), 18-28. <https://doi.org/10.9744/scriptura.2.1.18-28>
- Moleong, L. J. (2017). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mubarrok, H. (2017). *Ketika guru dan siswa saling bercermin: Kajian refleksi diri membangun motivasi menuju perbaikan diri*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyasa, E. (2006). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung, Indonesia: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, H. E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksa.
- Purwaningwulan, M. M. (2013). Public relations dan manajemen krisis. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 11(2), 166-174. <http://jurnal.unikom.ac.id/jurnal/public-relations-dan.3n>
- Puspitaningtyas, I., Imron, A., & Maisyaroh, M. (2020). Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran guru di era revolusi industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 165-172. <http://dx.doi.org/10.17977/um025v4i32020p165>
- Quelch, J., & Cannon-Bonventre, K. (2013). Better marketing at the point of purchase advertising. *Harvard Business Review*, 1-4. <https://hbr.org/1983/11/better-marketing-at-the-point-of-purchase>
- Rahmawati, N. (2023). Problematika pembelajaran daring pada siswa kelas III Mi Miftahul Ulum Kejene Randudongkal Kabupaten Pemalang. *Ibtida*, 4(1). <https://doi.org/10.58410/ibtida.v4i1.602>

- Siahaan, M. (2020). Dampak pandemi Covid-19 terhadap dunia pendidikan. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1), 73-80. <https://doi.org/10.31599/jki.v1i1.265>
- Soandi, O., & Suherman, A. (2012). *Etika profesi keguruan*. Bandung, Indonesia: Refika Aditama.
- Sondang, P. S. (2012). *Manajemen strategik*. Jakarta: Bumi Aksara, 16.
- Sudrajat, J. (2020). Kompetensi guru di masa pandemi covid-19. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 100-110. <https://journals.usm.ac.id/index.php/jreb/article/view/2434/1689>
- Sugiyono, S. (2016). *Metode penelitian pendidikan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Supardi, S. (2014). *Kinerja guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Susanto, A. (2014). *Teori belajar dan pembelajaran*. Jakarta: Kencana.
- Umam, H. Y. K. (2021). *Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di masa pandemi (studi kasus di SMAN 1 Jenangan)*. [Skripsi]. IAIN: Ponorogo.
- UNESCO. (2020). *Education: From Covid-19 school closure to recovery*. <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Veithzal, R. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo, W. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, H. (2018). *Analisis data kualitatif ilmu pendidikan teologi*. Makassar, Indonesia: Sekolah Tinggi Theologia Jaffray.