

## STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU SMP KRISTEN KRISTA CITRA PARAKAN DI ERA PANDEMI COVID-19

Kelik Yan Pradana<sup>1)</sup>, Samtono<sup>2)</sup>, dan Mudrik Abdullah<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Alumni Program Studi S2 Manajemen Sumber Daya Manusia STIEPARI Semarang

<sup>2)</sup> Pembimbing I, Dosen Program Pascasarjana STIEPARI Semarang

<sup>3)</sup> Pembimbing II, Dosen Program Pascasarjana STIEPARI Semarang

e-mail: [kelikyan46@gmail.com](mailto:kelikyan46@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru SMP Kristen Krista Citra Parakan di Era pandemi COVID-19. Pandemi Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) memberikan dampak yang signifikan pada semua aspek kehidupan, tanpa terkecuali dunia pendidikan. Peran signifikan seorang Kepala Sekolah untuk tetap menjalankan kepemimpinannya dengan baik di tengah situasi krisis menjadi kunci dalam proses mempersiapkan dan mengelola situasi darurat atau tidak terduga. Penelitian ini mengambil data dari responden Yayasan, kepala sekolah dan guru. Pengambilan data dengan teknik observasi, depth interview, dan dokumentasi peneliti akan mengolah dan menganalisis data tersebut dengan menggunakan analisis secara deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Strategi Kepemimpinan dalam kondisi normal tidak dapat memenuhi kebutuhan manajerial organisasi dalam pengelolaan sekolah yang dialami selama masa krisis selain itu strategi yang diterapkan kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja Guru Selama masa pandemi, dimana peningkatan kinerja terlihat dari capaian inovasi pembelajaran dan penguasaan teknologi baru dalam pembuatan media pembelajaran berbasis digital.

**Kata Kunci:** Strategi, Kepala Sekolah, Covid-19, Kinerja Guru, Kualitatif

### 1. PENDAHULUAN

Pandemi Coronavirus Disease 2019 (Covid-19) memberikan dampak yang signifikan pada semua aspek kehidupan, tanpa terkecuali dunia pendidikan. Adanya wabah covid-19 ini memunculkan berbagai dinamika yang harus dihadapi. Pandemi telah memberikan dampak yang besar, bahkan penutupan sekolah menjadi salah satu langkah yang dilakukan pemerintah untuk menghindari interaksi langsung. Proses belajar mengajar menjadi sebuah keharusan yang tetap dijalankan meskipun banyak kebijakan yang mengharuskan orang tidak berinteraksi secara massif. Kegiatan belajar mengajar yang biasanya berlangsung secara tatap muka dikelas, berubah drastis menjadi berjarak dan memanfaatkan teknologi informasi. Peserta didik melakukan aktivitas belajar dengan cara jarak jauh yang disebut juga dengan belajar dari rumah.

Kebijakan belajar dari rumah di tengah pandemi Covid-19 ini, didasarkan pada Surat Edaran (SE) Mendikbud No 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19. Hal ini dilakukan sebagai jalan untuk memutus mata rantai penyebaran Covid-19 dengan aktivitas menjaga jarak sosial (*social distancing*). Sebagian besar keluarga di Indonesia tidak terbiasa melakukan sekolah di rumah. Hal ini menjadi sebuah permasalahan besar untuk orang tua yang diharuskan mencari nafkah dengan bekerja diluar rumah, dan disisi lain dalam waktu bersamaan harus memantau anak belajar secara mandiri di rumah. Demikian pula permasalahan psikologis yang muncul pada peserta didik, kondisi ini menjadikan permasalahan pendidikan menjadi sangat kompleks. Pelaksanaan pembelajaran berlangsung secara daring (dalam jaringan) menjadi sebuah keharusan. Proses ini berjalan pada skala yang belum pernah terukur dan teruji sebab belum pernah terjadi sebelumnya. Dampak jangka panjang yang mungkin dirasakan antara lain aspek keadilan dan peningkatan ketidakesetaraan antar kelompok masyarakat antar daerah di Indonesia.

Guru memegang peranan utama dalam pelaksanaan pendidikan, Guru juga menentukan keberhasilan peserta didik, terutama dalam kaitannya dengan proses pembelajaran. Guru merupakan garda terdepan terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas. Oleh karena itu, upaya perbaikan apapun yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan harus diimbangi dengan profesional dan kualitas guru. Seorang guru dituntut memiliki kinerja yang mampu memberikan dan merealisasikan harapan. Hal ini menjadi keinginan semua pihak terutama masyarakat yang telah mempercayai sekolah dan guru dalam membina peserta didik, pun dalam masa pandemi saat ini. Kinerja guru menjadi tuntutan penting untuk mencapai keberhasilan pendidikan. Dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang baik, maka secara tidak langsung kinerja guru akan terlaksana dengan baik. Untuk mengetahui kinerja seorang guru dapat dilakukan dengan pengevaluasian kinerja. Dengan adanya evaluasi, maka guru merasa hasil yang mereka

kerjakan dihargai, dapat memacu kinerja para guru. Kinerja guru dalam pembelajaran merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan Pendidikan.

Dalam kaitan kinerja guru, peran signifikan seorang Kepala Sekolah untuk tetap menjalankan kepemimpinannya dengan baik di tengah situasi krisis seperti ini sangat diharapkan. Kepala sekolah mempunyai peran dan fungsi yang penting di sekolah dan menjadi faktor penentu proses pembelajaran yang berada di sekolah. Kepala sekolah yang efektif merupakan pemimpin yang mampu mengkombinasikan kedua fungsi tersebut dengan optimal. Kepala sekolah dituntut menerapkan “manajemen krisis”, yaitu proses mempersiapkan dan mengelola situasi darurat atau tidak terduga yang mempengaruhi peserta didik, guru, staf, dan pemangku kepentingan. Kondisi ini berbeda dari manajemen risiko, yang mengharuskan kepala sekolah untuk menilai potensi ancaman dan menemukan cara terbaik untuk menghindari ancaman tersebut. Strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus yang diinginkan (Basri, 2013). Dalam manajemen krisis, ancaman ini sudah terjadi dan harus dihadapi. Ancaman atau krisis yang sedang dihadapi saat ini tidak sepenuhnya buruk bagi sekolah. Sebaliknya, dengan strategi yang tepat ia justru bisa mengubah musibah ini menjadi sebuah peluang. Contohnya, banyak sekolah yang pada akhirnya melakukan transformasi digitalisasi dengan menggunakan aplikasi berbasis web untuk memudahkan proses pembelajaran, rapat, dan koordinasi manajerial ketika harus bekerja dari rumah.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui lebih dalam tentang strategi dan kepemimpinan Kepala Sekolah di masa pandemi. Oleh karena itu penelitian ini berjudul “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Kristen Krista Citra Parakan Di Era Pandemi Covid-19”

#### 1.1 Identifikasi Masalah

- 1 Strategi kepemimpinan kepala sekolah yang diimplementasikan di SMP Kristen Krista Citra Parakan.
- 2 Kinerja guru di SMP Kristen Krista Citra Parakan.
- 3 Strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMP Kristen Krista Citra Parakan.

#### 1.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan banyaknya masalah yang ada, maka batasan dalam penelitian ini didasarkan pada tingkat kepentingan atau urgensi dari masalah yang dihadapi pada masa Covid-19. Penelitian ini akan difokuskan pada “Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMP Kristen Krista Citra Parakan di Era Pandemi Covid-19” yang objek utamanya merupakan Kepala SMP Kristen Krista Citra Parakan.

#### 1.3 Perumusan Masalah

- 1 Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah yang diimplementasikan di SMP Kristen Krista Citra Parakan?
- 2 Bagaimana kinerja guru di SMP Kristen Krista Citra Parakan?
- 3 Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMP Kristen Krista Citra Parakan?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1 Menganalisis dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang diimplementasikan di SMP Kristen Krista Citra Parakan.
- 2 Menganalisis dan mendeskripsikan kinerja guru di SMP Kristen Krista Citra Parakan.
- 3 Menganalisis dan mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMP Kristen Krista Citra Parakan.

## 2. METODE PENELITIAN

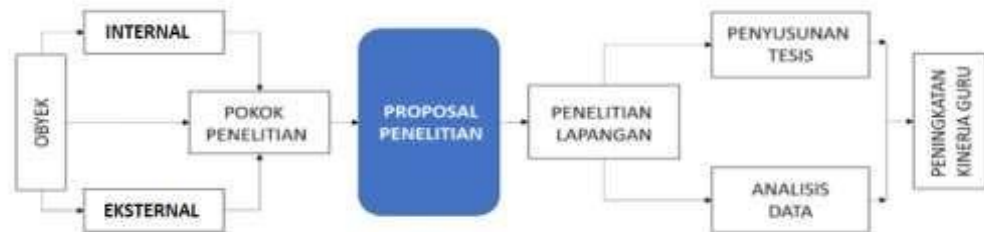
### 2.1 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus dalam hal ini berfokus pada strategi kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Kristen Krista Citra Parakan. Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena dilihat dari data yang diperlukan untuk judul penelitian yaitu tentang riset yang bersifat deskriptif dan lebih menggunakan analisis. Proses dan makna perspektif dan subjektif lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Tinjauan pustaka dalam analisis kualitatif lebih digunakan sebagai patokan agar penelitian terfokus dengan fakta di lapangan dan memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian juga sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Studi literatur dilakukan penulis untuk membandingkan temuan dengan teori teori terdahulu guna mendapatkan gambaran utuh mengenai strategi kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Kristen Krista Citra Parakan.



Terakhir jenis penelitian yang digunakan adalah penarikan kesimpulan deskriptif naratif untuk memberikan gambaran utuh mengenai penulisan “Strategi Kepemimpinan Kepala SMP Kristen Krista Citra Parakan Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di Era Pandemi Covid-19”

Berdasarkan potensi dan temuan dilapangan strategi kepemimpinan Kepala Sekolah dan berbagai faktor menjadikan peningkatan kinerja guru sebagai solusi pembelajaran di era pandemi Covid-19. Maka desain penelitian adalah sebagai berikut.



Gambar 1 Desain Penelitian

## 2.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah Yayasan, Kepala Sekolah dan Guru yang bekerja di SMP Kristen Krista Citra Parakan berjumlah 13 orang. SMP Kristen Krista Citra Parakan sebagai place atau tempat. Aktor yang dimaksud adalah Kepala SMP Kristen Krista Citra Parakan dan Guru yang terakhir aktivitas adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh aktor pada tempat tersebut yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja guru pada kondisi Covid-19. Teknik pengambilan data pada situasi sosial yang diteliti dengan cara Studi Kasus, Studi Dokumen dan wawancara terpusat dengan Teknik *NonProbability* sampling yaitu Teknik pengambilan sampel (informan) yang tidak memberikan peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota untuk dipilih menjadi sampel, jadi sampel yang diambil adalah orang-orang yang paling mengerti atau paling tahu mengenai data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, yang dikenal dengan Teknik sampel purposive.

## 2.3 Uji Kelayakan Instrumen

### 1. Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam penelitian, karena itu seorang peneliti harus terampil dalam mengumpulkan data agar mendapatkan data yang valid. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis antara lain observasi, wawancara dan dokumentasi.

### 2. Validitas Data

Kriteria keabsahan data ada empat macam yaitu: (1) kepercayaan (*credibility*), (2) keteralihan (*transferability*), (3) kebergantungan (*dependability*), (4) kepastian (*confirmability*). Dalam penelitian kualitatif ini memakai 3 macam antara lain: Kredibilitas data dimaksudkan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan sesuai dengan sebenarnya. ada beberapa teknik untuk mencapai kredibilitas ialah teknik: teknik triangulasi, sumber, pengecekan anggota, perpanjangan kehadiran peneliti dilapangan, diskusi teman sejawat, dan pengecekan kecukupan referensi. Kriteria ini digunakan untuk menjaga kehati-hatian akan terjadinya kemungkinan kesalahan dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data sehingga data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### 3. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Dari rumusan di atas dapatlah kita tarik garis besar bahwa analisis data bermaksud pertama-tama mengorganisasikan data. Data yang terkumpul banyak sekali dan terdiri dari catatan lapangan, komentar peneliti, gambar, foto, dokumen berupa laporan, biografi, artikel, dan sebagainya. Setelah data dari lapangan terkumpul dengan menggunakan metode pengumpulan data di atas, maka peneliti akan mengolah dan menganalisis data tersebut dengan menggunakan analisis secara *deskriptif-kualitatif*, tanpa menggunakan teknik kuantitatif. Analisis *deskriptif-kualitatif* merupakan suatu teknik yang menggambarkan dan menginterpretasikan arti data-data yang telah terkumpul dengan memberikan perhatian dan merekam sebanyak mungkin aspek situasi yang diteliti pada saat itu, sehingga memperoleh gambaran secara umum dan menyeluruh tentang keadaan sebenarnya. Tujuan deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Definisi Konsep, Identifikasi dan Strategi Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Diimplementasikan di Smp Kristen Krista Citra Parakan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang yang mampu mempengaruhi dan mengajak serta mengarahkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Kemampuan dasar yang harus dimiliki kepala sekolah antara lain kemampuan komunikasi, manajemen, mengambil keputusan, tanggung jawab, pantang menyerah, visioner dan inovatif. Keunggulan kepemimpinan kepala sekolah SMP Kristen Krista Citra Parakan antara lain kreatif, visioner, inovatif, komunikatif, cakap IT, pantang menyerah, bekerja dengan tulus dan semangat untuk memajukan sekolah. Disisi lain poin kekurangan Kepala Sekolah SMP Kristen Krista Citra Parakan adalah ketegasan dan manajemen waktu. Dalam hal ini keunggulan dan kekurangan adalah aspek yang menjadi ciri khas dalam kepemimpinan. Namun selain itu ada satu hal yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional kepala sekolah dalam memimpin guru SMP Krista Citra Temanggung Baik, mampu dalam mengelola emosi dengan baik sehingga tidak mengganggu dalam pengambilan keputusan, serta komitmen tinggi dalam mencapai sebuah tujuan, memiliki pertimbangan yang matang untuk kebutuhan setiap anggotanya dan memberikan solusi terhadap kesulitan-kesulitan anggotanya. Hal ini sesuai dengan teori sifat yang dikemukakan M. Thoha (2010), dimana dalam pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri sehingga salah satu keberhasilan kepemimpinan adalah muncul dari sifat dasar pemimpin itu sendiri. Sifat kepemimpinan sendiri tidak serta merta hanya secara genetika saja muncul dari pribadi seseorang. Kepemimpinan juga dapat dilatihkan melalui kebiasaan dalam mengambil keputusan, keberanian dalam melakukan suatu tanggung jawab yang pada akhirnya membantu pribadi-pribadi tumbuh menjadi seorang pemimpin.

Pola kepemimpinan Kepala Sekolah pada saat pembelajaran sebelum pandemi dengan melihat kebutuhan peserta didik yang perlu disiapkan untuk masa depan mereka, rapat dengan guru untuk penentuan program dan melakukan TUPOKSI Kepala sekolah. Mulyasa (2011) mengemukakan tujuh peran utama kepala sekolah yaitu sebagai edukator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, *leader*, inovator, dan motivator (EMASLIM). Pola kepemimpinan diatas merupakan pola kepemimpinan normal keseharian yang dialami oleh responden sebelum masa pandemi, berbeda dengan kepemimpinan pada saat pandemi. Masa Pandemi menciptakan pola kepemimpinan yang berbeda. Keputusan dan arahan Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan sangat kuat, karena banyak hal baru yang terjadi dan tidak terprediksi sebelumnya. Situasi ini merupakan situasi kritis dan menuntut kepemimpinan yang berbeda. dalam masa pandemi program-program yang disusun oleh Kepala Sekolah pada saat pembelajaran pada saat pandemi menerapkan program yang relevan dengan kondisi saat ini. pola kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru dengan kondisi pandemi kepala sekolah menentukan kebijakan, memilih LMS, penjadwalan pembelajaran online dan pembekalan guru menjadi kunci dalam pelaksanaan pembelajaran mulai dari perencanaan hingga tahap evaluasi. Teori kepemimpinan di masa kritis pun diterapkan oleh kepala sekolah sesuai teori dari Sutikno (2011) strategi bisa diartikan sebagai siasat, kiat, trik, cara. Dalam hal ini, maka seorang pimpinan dituntut secara kompetensi dalam menguasai situasi dan kondisi yang ada pada organisasi, sehingga mampu menerapkan suatu pengembangan program dan menggerakkan sumber daya organisasi yang dimilikinya, termasuk dalam situasi yang tidak menentu atau krisis. Kepala Sekolah juga melakukan komunikasi dan mencari masukan dari berbagai pihak, termasuk mempertimbangkan kebutuhan belajar untuk peserta didik. Tidak hanya melakukan tugas "EMASLIM" Kepala Sekolah juga sebagai inisiator dan Climate creator. Istilah inisiator dan climate creator merujuk pada satu situasi dimana seorang pemimpin mampu menjadi solusi dari setiap masalah yang muncul sekalipun secara pengalaman belum pernah dialami sebelumnya, utamanya dalam hal krisis yakni masa pandemi covid-19.

#### 3.2 Definisi Konsep dan Identifikasi Kinerja Guru di Smp Kristen Krista Citra Parakan

Kinerja merupakan Hasil kerja seseorang secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain Lingkungan atau suasana kerja, gaya kepemimpinan atasan, motivasi pribadi, rekan kerja, persiapan rencana yang matang, menyusun dalam tabel alur periode waktu atau linimasa, pembekalan hal hal dasar kepada guru, membangun komunikasi yang interaktif dan positif, dan melakukan pendampingan secara rutin merupakan cara-cara atau strategi kepemimpinan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari guru di SMP Kristen Krista Citra Parakan. Upaya ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Kopelman dalam Supardi (2016), menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu: a) lingkungan, b) karakteristik individu, c) karakteristik organisasi dan d) karakteristik pekerjaan. Karakteristik individu dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan karakteristik pekerjaan. Seiring dan sejalan dengan teori tersebut, budaya organisasi sangat berkaitan dengan kepemimpinan organisasi tersebut yang pada akhirnya mendorong tumbuh kembang karakter baik dalam pribadi setiap individu dalam organisasi

### 3.3 Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kinerja Guru Smp Kristen Krista Citra Parakan

Kinerja guru dalam sebuah sekolah dinilai dari tiga komponen penting bagi seorang guru, yaitu persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan melakukan proses penilaian pembelajaran seperti yang dikemukakan Supardi (2016). Kinerja guru dinilai oleh kepala sekolah pada saat supervisi yang dilakukan secara konsisten. Namun pada saat pandemi muncul berbagai kebijakan pemerintah yang berdampak kepada guru untuk bisa beradaptasi secara cepat dengan teknologi. Dalam proses perencanaan guru harus menyiapkan kurikulum darurat, dalam proses pembelajaran guru wajib cakap IT dan mampu membuat media pembelajaran salah satunya adalah video pembelajaran dan pada proses penilaian tahapan evaluasi online berimplikasi guru untuk cakap membuat soal online dalam LMS atau platform yang ditentukan oleh sekolah. dalam situasi krisis semacam ini kinerja guru diuji, kinerja yang selama ini pada tataran rutinitas dengan kinerja maksimal menjadi berbalik dan tanpa pola. Dalam hal ini kinerja guru menjadi bias, pun demikian kepemimpinan kepala sekolah harus memberikan arah yang jelas bagi pencapaian kinerja guru tersebut. Teori kepemimpinan yang diadopsi oleh Kepala Sekolah SMP Kristen Krista Citra Parakan adalah menciptakan sekolah efektif, seperti dikemukakan oleh Buffie (Kemendiknas, 2011) yang menyatakan: *"If our school are to improve, we must redefine the principal's role and move instructional leadership to the forefront"*. Dalam Hal ini kepala sekolah bertindak secara demokratis, otoriter dan bebas. Ketiga gaya tersebut sering dimiliki secara bersamaan oleh seorang pemimpin sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, gaya-gaya tersebut muncul secara situasional. kepala sekolah sebagai leader harus mampu sebagai motor penggerak elemen di bawahnya agar setiap guru/staf memiliki rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan komitmen yang tinggi. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki tugas pemberian motivasi, pembimbingan serta pengarahan dalam pelaksanaan tugasnya.

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari hasil identifikasi kinerja guru didapati bahwa program kerja sesuai dengan program kepala sekolah kinerja guru terdokumentasi oleh laporan supervisi yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Lingkungan atau suasana kerja, motivasi diri dan gaya kepemimpinan atasan menjadi bagian penting yang mempengaruhi kinerja seseorang. Namun dalam kondisi pandemi ada beberapa hal yang menunjukkan peningkatan kinerja dalam kondisi khusus antara lain: kesempatan mengembangkan diri, peningkatan kompetensi guru dalam penguasaan teknologi informasi, kreativitas guru dalam membuat media pembelajaran dan membangun hubungan kerjasama antar guru.

Pembelajaran online yang dilakukan oleh SMP Kristen Krista Citra Parakan menjadi salah satu solusi, dengan menggunakan metode sinkronus dan asinkronus, peserta didik tetap dapat belajar dengan baik. dengan adanya LMS dan aplikasi tatap Maya menjadi Kunci keberhasilan pembelajaran di sekolah ini. proses pembelajaran berlangsung secara konsisten, interaktif dan menarik. Selain itu program renungan pagi yang dilakukan lewat tatap maya menjadi salah satu kunci untuk menyiapkan peserta didik siap untuk belajar, dilanjutkan dengan pembelajaran sesuai jadwal yang disusun dalam kondisi situasional. Koordinasi kepala sekolah dengan guru dilakukan secara tatap maya. Arahan diberikan oleh kepala sekolah lewat tatap maya yang dilakukan pada awal dan akhir jam kerja. Kondisi ini sangat membantu dalam menyiapkan program situasional sekolah, guru akan memberikan sumbangsih ide dan solusi untuk rancangan program yang disusun bersama, sehingga pada akhirnya kinerja guru meningkat.

### 3.4 Analisa dan Solusi Strategi Kepemimpinan sebelum dan saat pandemi COVID-19

Penyusunan program-program oleh Kepala Sekolah sebagai strategi kepemimpinan pada saat pembelajaran sebelum pandemi dengan mengembangkan apa yang sudah ada menjadi lebih baik lagi, melihat kebutuhan peserta didik yang perlu disiapkan untuk masa depan mereka, program sekolah dibuat dengan berbagai variasi. Program yang disusun oleh kepala sekolah sebelum pandemi lebih cenderung pada rutinitas menyesuaikan program- program di tahun sbelumnya. Hal ini sesuai dengan teori Salusu (2014). Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan nara sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Penyusunan dilaksanakan dengan musyawarah



dengan guru untuk penentuan program berdasarkan arah dasar Kurikulum Nasional dengan menambahkan komponen keunggulan mengingat SMP Kristen Krista Citra Parakan adalah sekolah swasta. Strategi kepala sekolah untuk mencapai rencana-rencana tersebut dengan cara membuat program kegiatan yang dikemas menarik bagi peserta didik dan mengikuti zaman. Hasil diskusi dipaparkan dalam rapat kerja Tahunan dan ditetapkan bersama dengan Yayasan. Namun hal ini sulit diterapkan di masa krisis pandemi Covid-19 sehingga strategi kepemimpinan yang dilakukan segera dilakukan penyesuaian.

Kepemimpinan saat krisis (pandemi) berbeda dengan kondisi normal, strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk mencapai keberhasilan di masa pandemi adalah Komunikasi, koordinasi, monitoring dan evaluasi dalam waktu yang singkat dan terbatas. Pada saat kritis kepala sekolah mengambil beberapa tindakan antara lain menerapkan program yang relevan dengan kondisi saat ini, menyiapkan rencana strategis dalam waktu singkat untuk mencapai rencana-rencana program tersebut, merencanakan dengan matang, pendampingan dan pengawasan dalam proses pelaksanaan. Salah satu hal yang sangat berpengaruh adalah memberikan motivasi, siap membantu kesulitan guru dalam menyesuaikan perubahan yang terjadi. Beberapa cara atau teknik kepala sekolah dalam memotivasi kinerja dalam penguasaan teknologi informasi dengan membuka wawasan guru, memberitahukan keuntungan/kelebihan saat guru menguasai teknologi informasi, memberikan pelatihan secara klasikal maupun personal serta pendampingan secara intensif dan memberikan seluas-luasnya kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dengan mengikuti webinar-webinar yang terkait dengan pembelajaran menggunakan IT. Dalam hal ini kepala sekolah mengembangkan teori kepemimpinan situasional dan model kontingensi (Thoha, 2010). Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

Kendala – kendala yang ditemui kepala sekolah saat memimpin di masa pandemi antara lain harus ekstra memberikan motivasi dengan kebiasaan yang baru, komunikasi dengan guru pada saat “*work from home*” dan Komunikasi kurang lancar karena kendala jaringan internet yang tidak merata di semua guru, kurang penguasaan teknologi untuk beberapa guru. Solusi kepala sekolah agar kinerja guru berjalan optimal dan maksimal antara lain Guru di jadwal untuk hadir di sekolah/kantor secara rutin untuk rapat, sharing dan bertukar pikiran, membangun kerja tim dan suasana kerja yang kompak, memberikan tantangan bagi para guru untuk mencoba dan berkreasi dengan hal baru, memberikan menciptakan suasana kerja yang nyaman, memberikan guru kebebasan mengembangkan diri dan fasilitas internet dan kuota untuk proses pembelajaran. Kepala sekolah selalu berupaya membantu kesulitan yang dialami bapak/ ibu guru. Baik hubungannya dengan peserta didik maupun dengan orang tua, kepala sekolah selalu bisa menjadi fasilitator.

Kondisi yang tidak pernah terencana sebelumnya yakni situasi krisis khususnya dalam konteks pandemi Covid-19 (*Coronavirus Disease 2019*) seperti saat ini. Kepala sekolah harus mampu menciptakan strategi kepemimpinan guna mencapai tujuannya yaitu tetap melaksanakan operasional sekolah dan melakukan peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah beserta guru harus mampu menyusun strategi yang tepat agar visi, misi, dan tujuan pendidikan di sekolah tersebut dapat tercapai sekalipun dalam situasi krisis pandemi Covid-19. Dalam hal ini kepala SMP Kristen krista Citra Parakan mampu dalam menyusun program situasional bersama guru sebagai dewan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam waktu singkat dengan penuh analisa. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengembangkan potensinya khususnya dibidang IT yang berguna dalam proses pembelajaran. Selain itu, berbagai inovasi dimunculkan untuk tetap dapat menginspirasi guru dan memberikan wadah untuk peserta didik mengembangkan *soft skill* selain program intrakurikuler pada masa pandemi ini. Beberapa hal yang dilakukan kepala sekolah sebagai solusi strategi kepemimpinan di masa krisis (pandemi Covid-19) antara lain:

1. Kesempatan mengembangkan diri.

Dalam masa pandemi ini kesempatan untuk mengembangkan diri terbuka sangat lebar, banyak kegiatan- kegiatan yang dilakukan secara online dan dapat diikuti oleh bapak ibu guru. Kegiatan yang diselenggarakan oleh Kemdikbud Ristek dan dinas-dinas terkait menjadi salah satu prioritas untuk mendapatkan akses secara gratis. Kondisi ini menjadi peluang yang dimanfaatkan oleh kepala sekolah untuk mengarahkan guru guru mengembangkan diri khususnya untuk peningkatan proses pembelajaran di sekolah. Salah satunya adalah Program Guru Belajar Seri Masa Pandemi Covid-19 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan secara daring, online atau pembelajaran jarak jauh.

Secara umum Program Guru Belajar guna mempersiapkan guru dalam menghadapi masa darurat Covid-19 sesuai dengan kondisi dan lingkungan agar guru atau peserta bimtek; mampu merancang, mengelola pembelajaran jarak jauh yang melibatkan peserta didik, mampu mengembangkan keterampilan guru dalam menggunakan teknologi untuk pembelajaran jarak jauh secara efektif, dan mampu melakukan asesmen pembelajaran jarak jauh yang berdampak pada kualitas pembelajaran.

2. Peningkatan kompetensi guru dalam penguasaan teknologi informasi.

Kepala sekolah memberikan teladan dalam penggunaan teknologi informasi untuk jalannya proses pembelajaran di sekolah, Selain itu kepala sekolah membentuk tim untuk membimbing semua guru secara klasikal dan personal. Selain itu kepala sekolah juga mengarahkan kepada guru-guru untuk mengikuti webinar- webinar yang berkaitan dengan penguasaan teknologi informasi untuk pembelajaran di sekolah. secara mandiri guru-guru mengikuti webinar ini Sesuai dengan jadwal yang dapat diikuti oleh setiap guru. Salah satu webinar yang diikuti oleh semua guru adalah pemanfaatan akun belajar.id, dimana program webinar ini sangat bermanfaat bagi guru untuk menyiapkan administrasi, melakukan proses pembelajaran dan juga melakukan evaluasi pembelajaran. Dengan adanya program ini kinerja guru meningkat secara signifikan meskipun dalam kondisi kritis. Guru yang memiliki kemampuan lebih akan menjadi mentor dari guru yang lain (tutor teman sebaya), arahan ini menjadi salah satu strategi dari kepala sekolah untuk membentuk peningkatan kinerja untuk keberlangsungan dan kemajuan sekolah.

3. Mendorong kreativitas guru dalam membuat media pembelajaran.

Salah satu sarana untuk menyampaikan materi dalam proses pembelajaran online adalah membuat sebuah paparan dalam bentuk video pembelajaran. Program yang disiapkan oleh Kepala Sekolah dalam hal ini meliputi persiapan sarana untuk membuat video pembelajaran, pelatihan pembuatan video pembelajaran oleh narasumber dan pendampingan oleh tim untuk membuat sebuah media pembelajaran video. Dalam hal ini kreativitas guru menjadi kunci ketercapaian pembuatan media pembelajaran yang sesuai dan menarik. secara berkala kepala sekolah membentuk tim untuk melakukan pembimbingan dan evaluasi si kepada setiap guru. Selain itu pada akhir semester setiap guru yang membuat video pembelajaran dengan konsisten dan menarik akan mendapatkan apresiasi. Pembuatan video pembelajaran yang berkualitas dan menarik, menjadikan pembelajaran tetap berjalan dan meningkatkan antusiasme belajar peserta didik. Video ini menjadi acuan setiap peserta didik untuk belajar, karena video yang dibuat oleh guru sendiri menjadi sebuah representative pelaksanaan pembelajaran yang dapat disimak oleh setiap peserta didik.

4. Membangun hubungan kerjasama antar guru

Kondisi pandemi berdampak pada kebijakan pemerintah yang berubah-ubah, hal ini mempengaruhi program yang ditetapkan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah menetapkan kebijakan darurat dalam jangka waktu yang singkat. Kepala sekolah sebagai leader di sekolah bertindak sebagai fasilitator untuk menyatukan ide-ide yang disampaikan oleh guru dan diimplementasikan sebagai program situasional sekolah. Sekolah harus dapat beradaptasi dengan cepat. dalam kondisi seperti ini. Setiap guru harus dapat bekerjasama dengan guru lain dalam mengkomunikasikan permasalahan, menentukan solusi dan menyusun strategi bersama kepala sekolah. Kepala sekolah bertindak sebagai moderator dan leader untuk mendapatkan kesepakatan yang harus ditetapkan sebagai program situasional sekolah ah di masa pandemi.

5. Mampu menjaga komunikasi yang baik dengan kepala sekolah, sesama guru, orang tua dan peserta didik.

Kondisi yang mengharuskan peserta didik belajar dari rumah, guru bekerja dari rumah, dan orang tua murid tidak bisa melakukan pertemuan secara tatap muka menjadi salah satu kendala dalam proses komunikasi. Kepala sekolah harus mampu menyusun strategi untuk tetap dapat mengkomunikasikan kebijakan dan program sekolah yang harus dilaksanakan. Komunikasi yang baik akan mendukung proses pembelajaran yang baik. Pembelajaran online yang dilakukan oleh SMP Kristen Krista Citra Parakan menjadi salah satu solusi. Kebijakan kepala sekolah memilih salah satu LMS dan aplikasi tatap Maya menjadi Kunci keberhasilan pembelajaran di sekolah ini. proses pembelajaran berlangsung secara konsisten, interaktif dan menarik.

Koordinasi kepala sekolah dengan guru dilakukan secara tatap maya. Arahan dilakukan oleh kepala sekolah lewat tatap maya yang dilakukan pada awal dan akhir jam kerja. Dalam kegiatan arahan kepala sekolah dimulai dengan koordinasi rutin kemudian ditambah dengan laporan dan penyampaian ide setiap guru. Kondisi ini sangat membantu itu dalam menyiapkan program situasional sekolah, kebijakan yang akan diambil oleh Kepala Sekolah sesuai dengan laporan, ide dan rancangan yang disusun bersama. Program yang sudah dipersiapkan di awal tahun akan disampaikan kepada orang tua pada kegiatan pertemuan orang tua yang dilakukan secara online. Kebijakan ini menjadi terobosan yang sangat menarik, kepala sekolah dan guru dapat berkomunikasi langsung dengan kedua orang tua peserta didik. Kegiatan yang dilakukan Pukul 18.30-19.30 terbukti efektif untuk mengumpulkan orang tua. Waktu yang telah ditentukan adalah waktu saat keluarga berkumpul setelah bekerja, komunikasi yang terjalin antara orang tua wali dan guru menjadi selaras dan saling terbuka demi keberlangsungan proses pembelajaran dan kemajuan sekolah.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Strategi kepemimpinan yang diimplementasikan di SMP Kristen Krista Citra Parakan dalam kondisi normal tidak tepat untuk memenuhi kebutuhan tata kelola organisasi yang dialami selama masa krisis pandemi Covid-19 secara maksimal dikarenakan keterbatasan pola komunikasi terhadap peserta didik dan guru, keberagaman kemampuan guru dalam penguasaan teknologi, serta perubahan pola kerja yang belum pernah terjadi dan diantisipasi sebelumnya.
2. Kinerja guru selama masa pandemi mengalami peningkatan dalam situasi krisis pandemi covid-19, dimana peningkatan kinerja terlihat dari capaian inovasi pembelajaran yang dihasilkan guru, penguasaan teknologi baru dalam pembuatan media pembelajaran berbasis digital, dan layanan kepada peserta didik dengan sistem manajemen belajar (*learning management system*) yang tersistematis dan isian pembelajaran yang berkualitas.
3. Strategi kepemimpinan kepala sekolah di masa krisis yang diterapkan mampu meningkatkan kinerja guru SMP Kristen Krista Citra Parakan khususnya dalam inovasi pembelajaran, penguasaan teknologi, dan layanan kepada peserta didik.

#### 5. SARAN

- 1 Kepala Sekolah perlu melakukan evaluasi dan perbaikan strategi kepemimpinan lama yang dilakukan di masa normal khususnya dalam pola komunikasi antar guru, guru dengan kepala sekolah dan sekolah dengan orangtua secara terstruktur dan sistematis, menyangkut penilaian kinerja dalam organisasi, pola komunikasi, kepercayaan dalam organisasi, serta peningkatan sumber daya manusia dalam hal ini guru untuk mengakses teknologi pendidikan dan metode pendidikan terkini, sehingga menciptakan pola kepemimpinan baru yang peka terhadap situasi krisis. yang akhirnya dapat membangun kepercayaan pengguna layanan terhadap sekolah.
- 2 Kepala Sekolah sebagai kepanjangan tangan dari Yayasan perlu melakukan peningkatan kinerja guru yang ada khususnya dalam inovasi pembelajaran dengan mendorong keterlibatan dalam pelatihan-pelatihan baik didalam maupun diluar institusi sekolah, penguasaan teknologi ditingkatkan dengan penyediaan sarana dan prasarana terkini, dan layanan kepada peserta didik perlu secara berkesinambungan di evaluasi dan didampingi sehingga peningkatan dapat terus terjadi yang pada akhirnya peka dan adaptif terhadap perkembangan pembelajaran maupun situasi yang terjadi yang menyangkut pendidikan. dan dapat adaptif terhadap perubahan yang terjadi
- 3 Kepala Sekolah secara berkelanjutan dapat menerapkan strategi kepemimpinan di SMP Kristen Krista Citra Parakan selama masa pandemi Covid-19 dengan memberikan perluasan kesempatan mengembangkan diri, peningkatan kompetensi guru dalam penguasaan teknologi informasi difasilitasi dengan pengadaan sarana dan prasarana, mendorong kreativitas guru dalam membuat media pembelajaran, membangun hubungan



kerjasama antar guru, serta komunikasi yang baik dengan kepala sekolah, sesama guru, orang tua dan peserta didik melalui komunikasi intensif berbasis teknologi secara klasikal maupun persona.

**DAFTAR  
PUSTAKA**

- [1] Basri, Hasan. 2013. *Landasan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- [2] Fathurrohman, Pupuh Dan M Sobry Sutikno. 2011. *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Konsep Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- [3] M. Thoha, 2010. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [4] Kemendiknas, (2011) *Panduan Pendidikan Karakter*. Jakarta: Puskur-Balitbang
- [5] Mulyasa. 2011. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [6] Salusu, J. 2014. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Grasindo.
- [7] Supardi. 2016. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



**PUBLIKASI ILMIAH**