

## **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH ERA PANDEMI**

**Jejen Musfah**

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Email: [jejen@uinjkt.ac.id](mailto:jejen@uinjkt.ac.id)

### **PENDAHULUAN**

Seorang pemimpin diuji kemampuannya saat ia menghadapi situasi sulit dalam organisasi akibat faktor internal maupun eksternal. Saat ini kepala sekolah menghadapi masalah internal dan eksternal yang tak mudah diatasi. Di internal sekolah menghadapi kelemahan guru dan staf dalam kompetensi teknologi pembelajaran, keuangan, dan kepemilikan gawai. Di eksternal sekolah menghadapi pandemi dan jaringan internet.

Kepala sekolah diharapkan mampu menghadapi masalah di atas dengan keseimbangan antara hak belajar siswa dan keselamatan guru dan staf dari virus covid-19. Makalah ini akan membahas beberapa aspek kepemimpinan kepala sekolah di tengah pandemi.

### **SEBAGAI MANAJER**

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah, Pasal 15, ayat (1) dijelaskan bahwa beban kerja Kepala Sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. Dalam masa pandemi ini kepala sekolah harus cermat mengelola guru, staf, fasilitas, biaya, orang tua, dan siswa. Ia juga harus cermat menjalin hubungan dengan dinas tenaga kerja, dinas pendidikan, dinas kesehatan, kepala daerah, dan tokoh masyarakat. Di masa pandemi tidak hanya faktor pendidikan yang perlu ditangani tetapi juga faktor kesehatan dan ketenagakerjaan.

Misal, banyak orang tua yang terkena pemutusan hubungan kerja atau dirumahkan sehingga tidak mampu membayar iuran bulanan. Dampaknya kepala sekolah kesulitan membayar gaji guru. Pilihan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) atau tatap muka juga tidak mudah karena status zona hijau (aman) bisa berubah setiap waktu, dan lokasi tinggal siswa dan guru yang berbeda-beda wilayah. Tata kelola sumber daya sekolah itu harus baik dan profesional agar pembelajaran tetap bermakna dan efektif di tengah pandemi. Setiap satuan pendidikan memiliki tantangan masing-masing di era pandemi ini sehingga kepemimpinan sekolah menjadi kunci efektif pembelajaran.

Kepala sekolah harus bisa mencari solusi atas setiap masalah sehingga guru, staf, dan siswa merasa nyaman dan siap melaksanakan belajar-mengajar. Pemimpin yang cerdas dibutuhkan untuk memberikan solusi yang tepat atas kendala guru mengajar PJJ. Solusi yang tidak tepat adalah seperti tidak dipahami dengan baik, diterapkan secara tidak tepat, belum teruji dan tidak terbukti (Favero, 2019). Tidak mudah mengatur sumber daya guru misalnya, karena kapasitas teknologi dan informasinya yang beragam sementara pembelajaran harus tetap berlangsung. Kepala sekolah harus bisa memastikan guru-guru memiliki kemampuan mengajar berbasis digital melalui pelatihan.

Inilah tantangan sesungguhnya bagi para kepala sekolah. Era disrupsi atau era ketidakpastian di mana tak seorang pun tahu kapan pandemi ini akan berakhir. PJJ sudah dan akan menjadi alternatif pembelajaran di satuan pendidikan sehingga semuanya harus disiapkan dengan baik. Semakin kompeten dan sadar teknologi seorang kepala sekolah maka akan semakin efektif pembelajaran era pandemi. Kepala sekolah yang ingin menjadi lebih

dari sekedar sebagai seorang manajer harus memiliki nilai utama yang akan mendorong pekerjaan mereka kepada level pemimpin yang sesungguhnya (Gupton, 2010). Nilai di sini misalnya adalah keinginan pemerataan kemampuan guru dalam teknologi pembelajaran.

### **SUPERVISI AKADEMIK**

Pemerintah mengeluarkan kebijakan bahwa satuan pendidikan di wilayah zona hijau boleh belajar tatap muka. Masalahnya tidak sesederhana itu karena komunitas sekolah tinggal di wilayah yang berbeda-beda status zonanya. Belum lagi suara dari orang tua, apakah setuju belajar tatap muka di tengah pandemi dengan resiko penularan covid-19. Kepala sekolah tidak akan mudah memutuskan soal PJJ, tatap muka, atau campuran.

Kepala sekolah harus menentukan kurikulum apa yang akan dipakai oleh guru. Kurikulum darurat, kurikulum K13/ KTSP, atau kurikulum inovasi guru? intinya pemerintah tidak menuntut guru untuk menyelesaikan seluruh materi pembelajaran karena kondisi pandemi. Yang utama siswa harus tetap merasa nyaman belajar di rumah dan pengembangan *life skills*-nya. Bersama orang tua siswa bisa melakukan kegiatan-kegiatan positif di rumah atau di lingkungannya.

PJJ tidak identik dengan penugasan. Banyak guru salah kaprah dengan memberikan banyak tugas kepada siswa tanpa memberikan umpan balik. Guru hanya mengandalkan penugasan yang tertera dalam buku mata pelajaran. Tidak ada interaksi langsung antara guru dan siswa, meski hanya beberapa menit saja. Akibatnya siswa merasakan kebosanan dan tidak bergairah dalam belajar. Siswa menilai negatif guru karena tidak kreatif dan inovatif dalam mengajar PJJ.

Pilihan metode, media, dan evaluasi PJJ sangat tergantung kepada fasilitas internet, kuota, dan gawai guru dan siswa. Banyak wilayah yang belum ada internet sehingga belajar dilakukan secara tatap muka. Di sisi lain, pemerintah mempercepat pembangunan jaringan internet di beberapa wilayah. Memberikan bantuan kuota kepada guru dan siswa. Di masyarakat muncul gerakan sumbangan gawai bekas layak pakai. Era pandemi melahirkan empati sosial antar warga.

Hal-hal di atas perlu dikelola dengan baik oleh kepala sekolah dalam rangka supervisi akademik. Tujuannya menemukan kendala dan mencari solusi bersama guru agar pembelajaran lebih baik lagi. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah era pandemi terfokus pada PJJ berbasis daring atau digital. Kepala sekolah bertanggung jawab atas pencapaian kinerja sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran disamping pemimpin administratif (Adams, dkk., 2019).

Supervisi memastikan guru mendapat umpan balik untuk membantu mereka meningkatkan pembelajaran dan mengembangkan profesionalisme mereka (Ponticell & Zepeda, 2019). Refleksi atas praktik mengajar merupakan cara efektif dalam meningkatkan pengembangan profesional (Susan dan Glanz, 2009). Sebagian sekolah mewajibkan guru mengajar daring di sekolah dengan menyiapkan komputer dan internet sedangkan para siswa tetap belajar dari rumah. Sebagian sekolah merumahkan guru dan siswa dengan alasan mencegah penularan virus korona.

Masing-masing model ini memiliki kekurangan dan kelebihan. Model pertama memungkinkan para guru saling berinteraksi dan mengoreksi tentang proses pembelajaran sehingga ditemukan cara terbaik. Di samping bisa menggunakan internet secara bersama-sama. Model kedua harus dilengkapi dengan pertemuan rutin mingguan guru di sekolah atau daring dengan agenda evaluasi PJJ.

Tanpa kepemimpinan instruksional yang baik maka PJJ atau tatap muka akan tidak terarah dan tidak akan mencapai tujuan pembelajaran. Bahkan akan menimbulkan kebingungan siswa dan guru. Jika guru bertugas menyiapkan rencana pembelajaran maka

kepala sekolah menyiapkan instrumen supervisi akademik PJJ. Tujuannya memperbaiki pembelajaran agar lebih efektif dan menyenangkan. Meskipun hasil riset menunjukkan hubungan tidak langsung antara perilaku kepemimpinan dengan pencapaian siswa, menciptakan budaya yang mendukung kepemimpinan instruksional akan menghasilkan peningkatan akademik (Coppola, dkk., 2004).

### **PROTOKOL KESEHATAN**

Berbeda dengan biasanya, komunitas sekolah memakai masker di sekolah, mencuci tangan, dan menjaga jarak. Disiplin warga sekolah dalam menjalankan protokol kesehatan harus dimulai dari kepala sekolah. Ia harus menjadi teladan dalam menjalankan himbauan pemerintah tentang pencegahan virus covid-19. Jika tidak maka sekolah rawan menjadi klaster baru penyebaran virus—dan hal ini sudah terjadi di beberapa sekolah dan pesantren. Fasilitas kesehatan harus tersedia memadai di sekolah, termasuk pemberian masker medis atau kain kepada guru dan staf.

Kepala sekolah dan guru harus menjadi agen sosialisasi protokol kesehatan di sekolah dan lingkungan sekolah. Bukan sebaliknya. Banyak masyarakat yang menganggap virus ini tidak ada atau remeh sehingga tidak mau memakai masker, mencuci tangan, atau tidak menjaga jarak, sehingga membahayakan diri dan orang lain. Maka komunitas sekolah harus bersama pemerintah dan tokoh masyarakat memberikan edukasi kepada masyarakat dengan memberikan contoh. Menjadi guru tidak mudah sehingga keselamatan pendidik harus menjadi prioritas. Dengan disiplin menerapkan protokol kesehatan diharapkan warga sekolah aman dari virus ini. Kepala sekolah wajib menerapkan standar jam kerja dan hari kerja sesuai protokol kesehatan. Melanggar hal ini akan berdampak buruk bagi guru, staf, dan siswa.

Guru harus menjadi duta protokol kesehatan minimal bagi masyarakat di sekitar sekolah. Pemerintah memiliki keterbatasan dalam sosialisasi hal tersebut. Guru bisa mengajak siswa melakukan sosialisasi dan melakukan proyek-proyek kecil yang mengarah pada pencegahan corona.

### **PELATIHAN GURU**

Mayoritas sekolah tidak siap dengan PJJ era pandemi ini. Guru terbiasa dengan pembelajaran tatap muka, dan belum siap dengan PJJ karena harus menggunakan aplikasi daring dan internet yang stabil. Kecuali itu memerlukan keterampilan menggunakan komputer dan aplikasi pembelajaran daring.

Beberapa kepala sekolah sudah melatih guru di hari kerja maupun di hari libur dengan materi seputar PJJ berbasis daring. Guru dilatih cara membuat materi, metode, media, hingga penilaian daring. Guru bekerja sambil belajar karena PJJ tidak bisa tidak menjadi pilihan rasional di tengah pandemi. Guru harus mau belajar hal-hal baru tentang teknologi pembelajaran.

Belajar harus tetap dilaksanakan meskipun guru harus belajar tentang teknologi pembelajaran. Yang mau belajar bisa bertahan sementara yang tidak mau belajar disilahkan keluar. Guru diberi waktu beberapa bulan untuk bisa menggunakan komputer dan beberapa aplikasi pembelajaran. Inilah salah satu kebijakan salah satu sekolah swasta di Bogor yang menuntut guru menguasai teknologi pembelajaran atau PJJ era pandemi ini.

Era pandemi membuat sebagian guru menguasai keterampilan baru terkait teknologi pembelajaran tetapi di sisi lain menjadikan sebagian guru tertinggal bahkan dikeluarkan dari sekolah. Guru-guru yang memang memiliki kendala dalam operasional komputer dan teknologi-informasi. Ke depan, rekrutmen guru harus mempertimbangkan kecakapan komputer dan teknologi-informasi.

Inisiatif pelatihan hanya akan lahir dari kepala sekolah yang visioner dan konstruktif. Bahwa guru tidak hanya memberi tetapi memiliki hak mendapatkan kompetensi baru.

Pandemi merupakan momentum guru mendapatkan layanan pelatihan dari internal sekolah sehingga mereka memperoleh keterampilan-keterampilan baru. Pelatuhnya adalah guru-guru atau staf yang mahir informasi-teknologi.

Pandemi menjadi seleksi alam siapa guru yang pembelajar dan siap berlatih untuk menguasai keterampilan-keterampilan baru pembelajaran digital. Hal ini bisa menjadi pertimbangan dalam rekrutmen guru-guru baru. Mereka harus menguasai keterampilan teknologi pembelajaran, di samping penguasaan materi dan pedagogik.

Di samping pelatihan, guru sendiri harus belajar mandiri tentang keterampilan-keterampilan baru melalui sumber internet atau *learning management system* (LMS) atau *massive onlyne open course* (MOOC) yang berbayar atau pun gratis. Tidak ada alasan tidak bisa bagi guru-guru pembelajar karena hampir semua keterampilan diajarkan secara virtual dan gratis. Kuncinya adalah kecintaan belajar dan kecintaan pada ilmu pengetahuan.

Kemauan belajar guru bisa lahir dari dorongan kepala sekolah yang menyadari pentingnya guru pembelajar hal-hal baru seiring perkembangan pengetahuan, teknologi, dan masyarakat. Kepala sekolah sebagai motivator guru untuk menambah pengetahuan dan keterampilan agar tidak tergerus zaman.

Di era pandemi saat ini dibutuhkan kepemimpinan adaptif. Kepemimpinan adaptif ditandai dengan orientasi yang fleksibel dan fokus kepada lingkungan eksternal. Organisasi harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal agar mampu bertahan. Ciri pemimpin seperti ini adalah inovatif sehingga diharapkan mendukung perubahan dan adaptasi (Gunduz, 2012: 139).

#### **BIAYA**

Buruh dan pengusaha adalah pihak yang terkena dampak pandemi. Pengusaha tidak bisa berproduksi karena kekurangan bahkan kehilangan pembeli. Buruh terpaksa dikenai pemutusan hubungan kerja (PHK) atau dirumahkan. Hal ini berimbas secara tidak langsung kepada gaji guru non-PNS karena gaji mereka berasal dari iuran siswa. Sebagian orang tua tidak bisa membayar iuran bulanan karena kehilangan pekerjaan. Orang tua meminta keringanan atau memindahkan anak mereka ke sekolah dengan biaya bulanan lebih rendah. Sebagian sekolah mungkin masih mempertahankan siswa-siswa yang tidak membayar iuran karena alasan kemanusiaan. Sekolah memberikan kelonggaran pelunasan hingga situasi kembali normal atau setelah orang tua memperoleh pekerjaan baru.

Sebagian kepala sekolah mengurangi iuran bulanan karena empati terhadap orang tua tersebut. Guru juga dikurangi gajinya. PJJ era pandemi membuat penghasilan sekolah dan masyarakat sekitar berkurang atau bahkan hilang, seperti kantin dan koperasi yang biasanya menyediakan makan siang dan camilan siswa dan guru saat istirahat. Pelayanan PJJ harus tetap bermutu karena siswa tetap membayar penuh atau dikurangi. Orang tua akan membayar dengan senang jika pelayanan PJJ dilakukan dengan baik oleh para guru. Bukan sebaliknya, siswa tetap membayar tetapi kualitas pelayanan menurun atau tidak baik. Bisa jadi orang tua akan menolak membayar iuran karena kualitas pelayanan yang buruk.

Situasi di atas jelas tidak mudah bagi kepala sekolah. Guru harus tetap digaji, sementara sumber pendapatan sekolah sangat tergantung kepada orang tua siswa. Dalam situasi ini dibutuhkan kompetensi kewirausahaan kepala sekolah sebagaimana dinyatakan dalam regulasi. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam memecahkan masalah keuangan sekolah dengan jalan yang sesuai aturan dan tidak memberatkan warga sekolah.

#### **KESIMPULAN**

Kepala sekolah yang efektif di era pandemi adalah mereka yang bisa mencegah penularan corona di sekolah, dan memimpin pembelajaran daring dan luring yang menyenangkan dan efektif. Kepala sekolah sebagai manajer harus memastikan bahwa

sekolah tidak menjadi klaster baru penularan covid-19, guru-guru memperoleh keterampilan baru pembelajaran berbasis digital, PJJ berlangsung efektif dan tidak membosankan, dan evaluasi pembelajaran daring dan luring terlaksana dengan baik—dibuktikan dengan adanya perbaikan pembelajaran.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Adams, Donnie, dkk. 2019. *Instructional Leadership: Placing Learning To The Fore*, dalam Donnie Adams, Chua Yan Piaw, Kenny Cheah Soon Lee, Bambang Sumintono (Editor), *Instructional Leadership To The Fore: Research And Evidence*. Kuala Lumpur: University of Malaya.
- Coppola, Albert J., Diane B. Scricca, and Gerard E. Connors. 2004. *Supportive Supervision: Becoming a Teacher of Teachers*. California: Corwin Press and National Association of Secondary School Principal.
- Favero. 2019. The Many Facets of School Data, dalam Frank S. Del Favero (editor), *Instructional Leadership: Knowledge and Skills for K-12 Success*, New York-London: Rowman & Littlefield.
- Gunduz, Hasan Basri. 2012. Evaluating Belbin's Team Roles in Terms of Quinn's Competing Values Framework (CVF) Model, dalam Sefika Sule Ercetin, *Discussion About Leadership: In Different Fields*. Bloomington: iUniverse, Inc.
- Sandra Lee Gupton. 2010. A School's Leader Compass; In Whose Interest?, dalam Sandra Lee Gupton, *The Instructional Leadership Toolbox: A Handbook for Improving Practice*. California: Corwin.
- Sullivan, Susan, and Jeffrey Glanz. 2009. *Supervision That Improves Teaching and Learning: Strategies and Techniques*. California: Corwin.
- Ponticell & Zepeda. 2019. Conflict, Convergence, and Wicked Problems: The Evolution of Educational Supervision, dalam Sally J. Zepeda, Judith A. Ponticell *The Wiley Handbook of Educational Supervision*. USA: John Wiley & Sons, Inc.