

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pandemi Covid-19, merupakan bencana Internasional yang mengguncang segala aspek kehidupan, termasuk dunia pendidikan. Dengan adanya wabah tersebut, otomatis tidak ada pertemuan tatap muka untuk menghindari penyebaran Covid-19, atau setidaknya diminimalisirnya pertemuan, diantaranya pertemuan guru dengan murid. Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) mulanya diliburkan, tetapi seiring berjalannya waktu, sembari menunggu vaksin Covid-19 rilis, diberlakukanlah new normal. KBM harus tetap berjalan dengan memaksimalkan teknologi yang mendukung pembelajaran jarak jauh. Merespon kondisi tersebut diatas, Pemerintah mengeluarkan kebijakan dengan menyusun sistem pembelajaran Jarak Jauh/Dalam Jaringan (Daring) dan memberlakukannya secara nasional dengan menghimbau kepada penyelenggara pendidikan agar mentaati dan melaksanakan kebijakan tersebut dan di harapkan kebijakan ini di satu sisi akan mengakomodasi kewajiban penyelenggaraan pembelajaran terus berjalan dan disisi lain menunjukan adanya ketaatan untuk turut serta menanggulangi penyebaran Covid-19, (Herdiana, 2020:129-137). Pada akhirnya sistem pembelajaran di masa wabah Covid-19 harus tetap diselenggarakan, namun begitu dengan tetap memperhatikan potensi penyebaran Covid-19 dengan tidak menghadirkan peserta didik secara langsung/fisik.

Perubahan kebijakan sistem penyelenggaraan pendidikan tentu sangat berpengaruh pada sistem pembelajaran, selain memberikan dampak solusi terhadap proses pembelajaran di masa wabah Covid-19, namun secara langsung memunculkan permasalahan baru, (Farah dan Nasution, 2020:23-36). Proses pembelajaran daring yang memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) menuntut tidak hanya kesiapan infrastruktur yang layak dan memadai, tetapi juga menuntut adaptasi terhadap paradigma budaya pembelajaran baru dari para pendidik dan juga peserta didik, (Haniah, 2014). Kondisi ini memunculkan berbagai permasalahan mulai dari disparitas perkembangan TIK yang belum merata sampai dengan tidak jelasnya standar capaian pembelajaran secara daring.

Selain itu dengan beralihnya system pembelajaran yang tadinya tatap

muka menjadi system pembelajaran daring , akibat nya dengan perubahan metode pembelajaran yang sangat mendadak dan tidak sedikit menimbulkan kekagetan budaya bagi guru dan anak didik. Salah satu penyebab terjadinya kekagetan budaya dapat mengganggu system regulasi dalam pembelajaran, terganggunya motivasi berprestasi dan interaksi pembelajaran yang kurang memuaskan. Padahal kegiatan pembelajaran yang bermanfaat adalah kegiatan yang membentuk suasana interaktif yang menyenangkan.

Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas dari kepala sekolah karena suksesnya suatu sekolah adalah merupakan keberhasilan kepala sekolah itu sendiri. Kepala Sekolah sebagai seorang manajer di lembaga pendidikan harus memiliki tiga kecerdasan pokok, yaitu kecerdasan profesional, kecerdasan personal, dan kecerdasan manajerial agar dapat bekerjasama dan mengerjakan sesuatu dengan orang lain, (Iska, 2020:3). Sistem Manajerial yang baik dapat dibentuk dengan menerapkan fungsi-fungsi manajerial Kepala Sekolah yang tepat. Dengan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah seharusnya dapat menerapkan fungsi manajerial yang tepat, sehingga dapat memotivasi bawahannya agar mencapai tujuan yang diharapkan

Keberhasilan Kepala Sekolah dalam mengelola sekolahnya tidak terlepas dari kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah dalam melaksanakan fungsi dan peran sebagai kepala sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah dituntut mampu memiliki kesiapan dalam mengelola sekolah. Kesiapan pimpinan yang dimaksud disini adalah kemampuan manajerial yang berkenaan dengan Peraturan Menteri No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah kemampuan manajerial kepala sekolah meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengawasan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah, namun mengingat kondisi yang terjadi saat ini, kepala sekolah merupakan ujung tombak atas keberhasilan, kelancaran dalam pembelajaran baik tatap muka

maupun daring serta bagaimana upaya dalam membangun komunikasi yang baik antara semua warga sekolah.

Kepala sekolah memikul tanggung jawab terhadap kenyamanan dan ketertiban lingkungan sekolah serta warga sekolahnya. Rasa aman dan nyaman ini harus dirasakan oleh guru, siswa dan orang tua. Termasuk dalam hal keamanan dan kenyamanan di masa tanggap darurat Covid-19. Oleh karena itu, diharapkan kepala sekolah menyusun panduan dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program kepala sekolah dimasa pandemi Covid-19 sesuai dengan panduan dari Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah (LPPKSPS) Kemdikbud Tahun 2020. Selain itu dalam membangun manajemen sekolah ditengah pandemi Covid-19 tugas kepala sekolah merancang program yang didalamnya memuat unsur pembelajaran seperti pembelajaran yang aktif, mengalami, interaksi, komunikasi, dan refleksi.

Tergantung kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Salah satunya adalah mendayagunakan seluruh komponen pendidikan dalam rangka menjamin terlaksananya pembelajaran dengan suasana yang berbeda yaitu dengan merancang kurikulum dan pembelajaran yang sesuai dengan kondisi darurat bencana Covid-19 ini melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi. Memberikan semangat dan apresiasi kepada guru, siswa dan orangtua agar apapun kendala dan permasalahan yang dihadapi oleh guru dapat dibicarakan dengan baik tentang pemanfaatan media daring ataupun solusi yang ingin di dapatkan. Melakukan pelatihan daring secara singkat mengenal platform pembelajaran jarak jauh dalam hal ini guru-guru yang melek Informasi Teknologi (IT) mendampingi guru lain yang belum bisa sehingga ketercapaian penggunaan dan pengoperasian platform dapat dijalankan. Melakukan komunikasi multi arah dalam upaya sterilisasi satuan pendidikan dalam hal ini sekolah mendapatkan bantuan dari instansi terkait untuk melakukan penyemprotan disinfektan (*disinfectant spray*) di lingkungan sekolah agar sekolah siap menggunakan pada waktunya. Selain itu, para siswa diajarkan untuk membuat disinfektan sendiri dan menjadi agen pencegahan Covid-19 di rumahnya masing-masing.

Pada tingkat operasional, Kepala Sekolah adalah orang yang berada di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran yang bermutu. Kepala Sekolah diangkat untuk menduduki jabatan bertanggung

jawab mengkoordinasikan upaya bersama mencapai tujuan pendidikan pada level sekolah yang dipimpin. Tentu saja Kepala Sekolah bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap suatu sekolah, karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan seperti: guru, peserta didik, dan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun Kepala Sekolah memiliki peran yang sangat mempengaruhi jalannya sistem yang ada dalam sekolah. Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka Kepala Sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi.

Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru. Jika pembelajaran di sekolah baik tentunya akan menghasilkan prestasi siswa dan gurunya yang baik. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Dengan demikian, tugas dan fungsi kepala sekolah adalah sebagai *Educator*, *Manajer*, *Administrator*, dan *Supervisor* (EMAS).

Karena kepala sekolah memiliki peran penentu sebuah kebijakan yang strategis dan kepala sekolah juga merupakan pimpinan dalam organisasi tersebut maka kepala sekolah juga sebagai kunci pendorong bagi perkembangan dan kemajuan sekolah. Agar hal tersebut tercapai dengan baik maka kepala sekolah dalam menentukan sebuah kebijakan di era pandemi covid 19 harus dengan pertimbangan yang tepat .

Hal tersebut tentu akan berpengaruh terhadap kegiatan pembelajaran yang ada di sekolah, maka dalam hal ini kepala sekolah diharapkan mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, karena untuk mencapai

pembelajaran yang optimal tidak terlepas dari kebijakan pemerintah dan kebijakan kepala sekolah, (Ifah, 2015:754). Kebijakan (*policy*) seringkali diterjemahkan atau dikaitkan dengan kepentingan politik, aturan, program, keputusan, undang-undang, peraturan, ketentuan, kesepakatan, konvensi, dan rencana strategis lainnya, (Wildayanto, dkk,2018:48). Kebijakan pemerintah merupakan landasan dasar pada kebijakan belajar di satuan-satuan pendidikan

lainnya, sehingga menyangkut kebijakan tersebut kepala sekolah memiliki otoritas dalam mengambil kebijakan proses pembelajaran yang harapannya tujuan pembelajaran dapat terealisasi dengan baik dan optimal. Strategi dalam menentukan kebijakan adalah suatu hal yang harus dikembangkan oleh setiap kepala lembaga pendidikan dalam sebuah organisasi, dimana strategi tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan yang strategis, (Praherdhiono, 2020:21)

Berdasarkan hasil observasi, peneliti mengamati bahwa SMK Negeri 1 Gedung Aji adalah salah satu sekolah yang menyelenggarakan pembelajaran daring sejak diberlakukannya kebijakan dari pemerintah agar melakukan pembelajaran secara daring, akan tetapi fenomena yang terjadi pada saat penyelenggaraan pembelajaran daring peneliti mengamati belum optimalnya penyelenggaraan pembelajaran daring yang dilakukan. Hal ini terbukti dari hasil angket yang disebar kepada 5 guru yang menyatakan bahwa 4 guru menyatakan kurang baik dalam pelaksanaan pembelajaran daring artinya 80% guru pada awalnya merasa keberatan dengan diadakannya pembelajaran daring. Selain itu masalah tidak hanya muncul dari guru akan tetapi dari siswa dan orang tua yang mengeluhkan beratnya pelaksanaan pembelajaran daring ini. Hasil sebaran angket kepada siswa dan wawancara dengan orang tua siswa menyatakan bahwa 80% menolak pembelajaran yang dilaksanakan secara daring, hal ini terjadi karena adanya keterbatasan kemampuan dalam menggunakan IT dan sarana/prasarana pembelajaran yang kurang mendukung.

Dari hasil pengamatan peneliti bahwa adanya permasalahan di atas muncul karena belum tampak optimalnya kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajerial dengan baik seperti melakukan Perencanaan (*planing*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*). Fungsi manajerial tersebut belum berjalan sesuai dengan harapan sehingga sangat berpengaruh terhadap keterlaksanaan pembelajaran daring tersebut. Oleh karena itu peneliti akan mengangkat penelitian tentang manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19. Peneliti akan mendeskripsikan dan mengkaji bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi manajemennya sebagai kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring di SMK Negeri 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, fokus utama penelitian adalah Manajerial Kepala Sekolah di SMK Negeri 1 Gedung Aji. Adapun yang akan di bahas pada penelitian yaitu terkait hal-hal sebagai Berikut:

- a. Bagaimana proses perencanaan yang dilakukan dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19 di SMKN 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung?
- b. Bagaimana proses pengorganisasian yang dilakukan dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19 Di SMKN 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung?
- c. Bagaimana proses pelaksanaan yang dilakukan dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19 Di SMKN 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung?
- d. Bagaimana proses pengawasan yang dilakukan dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19 Di SMKN 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung?
- e. Apa saja yang menjadi faktor pendukung dan penghambat dan bagaimana solusi yang diambil oleh kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19 Di SMKN 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung?

C. Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan mengambil latar SMK Negeri 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang Lampung yang merupakan salah satu sekolah kejuruan di wilayah Kecamatan Gedung Aji. Terletak di Jalan Ki Hajar Dewantara, Kampung Aji Jaya KNPI, Kecamatan Gedung Aji, Kabupaten Tulang Bawang, Provinsi Lampung. Titik koordinat dari lokasi penelitian adalah 4°17'42.10"S, 105°21'44.99"E. Dengan penduduk mayoritas berprofesi sebagai petani, buruh dan nelayan.

D. Kajian Literatur

1. Manajerial Kepala Sekolah

Manajerial merupakan kata sifat yang asal katanya adalah manajemen. Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Pemahaman ini dapat ditelusuri dari pendapat para ahli berikut ini.

Menurut (Sule dan Kurniawan, 2008:2) manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi.

Stewart (Boddy, 2008:10) mengungkapkan tentang manajer "...as someone who gets things done with the aid of people and other resources, which leads to a definition of management as the activity of getting things done with the aid of people and other resources. So described, management is a feature of most human circumstances – domestic, social and political – as well as in formally established organi-sations."

Rosemary Stewart menggambarkan seorang manajer adalah seseorang yang melakukan sesuatu dengan bantuan orang lain dan sumber daya lainnya yang mengarah pada definisi manajemen.

Sedangkan (Armstrong, 2009:15) menjelaskan bagaimana seorang manajer tersebut: "*Managers are there to get results by ensuring that their function, unit or department operates effectively. They manage people and their other resourcesfinance, facilities, knowledge, information, time and themselves. They are accountable for attaining goals, having been given authority over those working in their unit or department. Accountability means that they are responsible (held to account) for what they do and what they achieve. Authority means having the right or power to get people to do things. Authority is exercised through leadership and personal influence arising from position, personality and knowledge.*"

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa manajer memastikan fungsi setiap unit/departemen berjalan secara efektif, untuk itu manajer melakukan pengelolaan atas sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia, keuangan, fasilitas, informasi, waktu, dan bertanggung jawab atas ketercapaian tujuan. Seorang manajer selain diberi tanggung jawab juga diberi otoritas, yang berarti mempunyai hak untuk atau kekuasaan untuk mengatur orang-orang di sekelilingnya. Otoritas dilaksanakan melalui kepemimpinan dan pengaruh pribadi yang timbul dari posisi, kepribadian dan pengetahuan. Seorang manajer dalam hal ini kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga harus memahami sekaligus menerapkan substansi kegiatan pendidikan. Kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan/pengendalian; dan (4) pengawasan.

Peran manajerial kepala sekolah menurut Katz dan Kahn (Lunenburg & Ornstien 2000:333) dibagi tiga yakni :

- (1) *Technical, involving good planning, organizing, coordinating, supervising, and controlling techniques;*
- (2) *Human, dealing with human relations and people skills, good motivating and morale building skills; and*

(3) *Conceptual, emphasizing knowledge and technical skills related to the service (or product) of the organization.*

Katz dan Kahn membagi keahlian manajemen menjadi tiga area utama: pertama teknis, melibatkan perencanaan yang baik, pengorganisasian, koordinasi, pengawasan, dan teknik pengawasan; kedua hubungan antar manusia, yang berurusan dengan hubungan antar manusia dan keterampilan orang-orang, baik memotivasi dan semangat membangun keterampilan, dan ketiga konseptual, menekankan pengetahuan dan keterampilan teknis yang terkait dengan layanan (atau produk) dari organisasi. Keterampilan manajerial diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial secara efektif.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajerial adalah kemampuan seseorang terhadap kelompok atau groupnya atau bekerjasama dengan orang lain dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Sedangkan Kepala Sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah yang diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala Sekolah sebagai manajer dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru, melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti: kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain, (Hasan, 2015). Menurut (Danim, 2010:145) Kepala Sekolah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Sementara menurut (Daryanto, 2011:136) Kepala Sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala Sekolah ialah pemimpin yang proses kehadirannya dapat di pilih secara langsung, di tetapkan oleh yayasan, atau di tetapkan oleh pemerintah. Kepala Sekolah dituntut untuk mampu memimpin sekaligus mengorganisir dan mengelola pelaksanaan program belajar mengajar yang diselenggarakan di sekolah yang dipimpinnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menjadi supervisor tim yang terdiri dari guru, staf, dan siswa dalam mewujudkan proses belajar mengajar yang efektif

dan efisien sehingga tercapai produktivitas belajar yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk peningkatan kualitas sekolah, kepala sekolah sebagai manajer yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya satuan pendidikan yang menjadi wilayah otoritasnya, yang paling pertama harus dilakukannya adalah merumuskan visi kepemimpinannya, mempersiapkan sekolah yang layak untuk penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran idealnya kepala sekolah sebagai manajer dilembaga pendidikan hampir menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara utuh dapat mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Menurut (Harun, 2009:25) fungsi tersebut meliputi :

1. Berusaha memahami secara jelas dan konkret substansi manajemen pendidikan sesuai dengan tujuan.
2. Memahami problema, minat, kemampuan, dan kebutuhan personil pendidikan.
3. Mengorganisasi lembaga pendidikan dan kebutuhan personil pendidikan
4. Manajemen kepemimpinan dan perkembangan personil pendidikan memahami, menyeleksi, dan menerapkan teknik-teknik
5. Membimbing dan mendorong kemajuan pertumbuhan dan perkembangan personil pendidikan
6. Melakukan penilaian program profesionalisasi.

Berdasarkan kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa secara praktis, fungsi-fungsi manajemen itu dapat dikelompokkan kedalam fungsi perencanaan, fungsi mengatur pelaksana, fungsi mengatur pengendalian dan fungsi peningkatan. Fungsi perencanaan perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar segala kegiatan dapat terlaksana seluruhnya secara teratur. Tidak ada kegiatan atau bagian kegiatan yang terlewatkan, dan pelaksanaannya dapat berurutan. Mengatur pelaksanaan dilakukan oleh pimpinan agar dalam pelaksanaan dapat terarah mencapai sasaran dan tujuan organisasinya (sekolah). Fungsi pengendalian mengusahakan agar pelaksana kegiatan itu sesuai dengan rencananya. Fungsi pengembangan sangat dibutuhkan, agar setiap pemimpin (kepala sekolah) sambil menikmati kelancaran pelaksanaan organisasi sekolahnya, juga harus memikirkan peningkatan kegiatannya. Semuanya itu bersasaran untuk peningkatan mutu lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sehubungan dengan manajerial kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer memiliki tiga komponen yang tidak dapat dipisahkan satu dengan

yang lainnya, yang dikenal dengan 3M, *man* atau manusia, *money* atau uang, dan *material* atau bahan atau sarana prasarana, bahkan dalam bentuk mesin. Dari ketiga komponen manajemen inilah maka lahir tiga macam manajemen, yaitu : manajemen personil atau kepegawaian, manajemen keuangan, dan manajemen aset, (Suparlan 2013:42)

Dari kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa komponen manajemen menjadi semakin luas dan beragam sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen itu sendiri. Oleh karena itu maka lahirlah berbagai macam manajemen. Untuk mencapai tujuan tersebut, ada empat fungsi utama yang harus dilakukan kepala sekolah. Pertama perencanaan, kedua pengorganisasian, ketiga pengarahan, keempat kontrol. Dari sudut manajemen, seorang kepala sekolah harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau sekolah. Dalam konteks ini seorang kepala sekolah harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut, maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran. Selain mampu membuat taktik dan strategi yang baik itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab, terlambat dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi mengingat disamping kita banyak pesaing, demikian juga salah dalam mengambil keputusan tentunya harus berhadapan dengan sejumlah konsekuensi seperti dana, waktu, dan tenaga.

Seorang ahli pemimpin organisasi memberikan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu:

1. Mendefinisikan masalah
2. Menganalisis masalah
3. Mengembangkan alternatif pemecahan masalah
4. Memutuskan satu pemecah masalah terbaik
5. Merencanakan tindakan yang efektif
6. Memantau serta menilai hasilnya, (Usman, 2009:440)

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keenam langkah proses pengambilan keputusan meliputi tiga kegiatan, yaitu : kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah, kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah, kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan masalah terbaik, (Harun, 2009:25)

Peran manejer muncul karena adanya pemberian otoritas formal berupa surat keputusan kepada seorang sekaligus dengan status atau kedudukannya. Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer mempunyai tiga peranan, yaitu sebagai interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan, berikut penjelasannya:

1. Peranan *interpersonal*

Kepala sekolah sebagai *leader* yang berperan sebagai *coordinator, director, motivator, communicator, delegator, resolver of conflict and decisionmaker*, (Harun, 2009:25) menjelaskan bahwa: Kepala Sekolah sebagai *leader* sering dikaburkan orang dengan kepala sekolah sebagai manajer. Dengan demikian dapatlah dikatakan manajer dapat menjadi *leader*, tetapi *leader* tidak dapat menjadi manajer. Artinya kepala sekolah tidak hanya sebagai manajer tetapi juga sebagai *leader*.

2. Peranan *informasional*

Peranan informasional meliputi peranan sebagai *monitor, disseminator*, dan *spokes person*. Peranan kepala sekolah sebagai monitor, ia mencari informasi didalam dan diluar secara konstan. Informasi diperoleh melalui kontak-kontak dan jaringan kerja, membaca buku dan hasil penelitian dan memanfaatkan internet.

3. Peranan *decisional*

Peranan *decisional* meliputi peranan sebagai *entrepreneur*. Kepala Sekolah sebagai *entrepreneur*, ia kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sekolah dengan menciptakan produk/jasa pendidikan, mampu memasarkan sekolah agar banyak diminati oleh masyarakat, mampu memanfaatkan dan menciptakan peluang, dan berani mengambil resiko dengan penuh perhitungan yang matang. *Entrepreneur* merupakan seseorang yang memiliki kreativitas suatu bisnis baru dengan berani menanggung resiko dan ketidak pastian yang bertujuan untuk mencapai laba dan pertumbuhan usaha berdasarkan identifikasi peluang dan mampu mendayagunakan sumber-sumber serta memodali peluang ini, (Suryana, 2010:26) Kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam penyelenggaraan pendidikan, baik yang berkaitan dengan pengelolaan maupun pembelajaran di sekolah, (Asmani, 2012:16) mengatakan, profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah merupakan komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensi mereka, yang bertujuan agar

keprofesionalan mereka dalam menjalankan dan memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Seorang guru harus mempunyai kriteria atau kualifikasi umum untuk menjadi seorang kepala sekolah, yaitu:

- a. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
- b. Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
- c. Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
- d. Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan non PNS disertakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang. Menurut (Wahjosumidjo, 2013:83) "Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Dalam hal ini kepala sekolah menurut (Mulyasa, 2011:27), tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap melaksanakan tugas, yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingan tersebut dapat menempatkan diri sebagai pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi (*dedicated employer*), dan seorang saudagar (memiliki beribu akal), serta mampu memberdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif. Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh kendala manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan kendala manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya. Hal ini tidak berarti peranan kepala sekolah hanya sekedar sebagai pemimpin karena masih banyak peranan yang lainnya. Untuk lingkungan pendidikan, kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu pendidikan.

Dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada di suatu sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Sehubungan

dengan itu, kepala sekolah harus mampu melaksanakan peran dan fungsi supervisor kepada guru untuk mengembangkan profesi. Dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan, kepala sekolah jangan bertindak sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar mengajar, tetapi harus terampil sebagai *instructional leader* (pemimpin pengajaran), yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar-mengajar di sekolah yang dipimpinnya.

1. Fungsi dan Peranan Kepala Sekolah

Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran, (Wahjosumidjo, 2008:83). (Rahman, 2006:106) mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, dan Supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai *leader*, *innovator*, dan *motivator* di sekolahnya. Dengan demikian, dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai *edukator*, *manajer*, *supervisor*, *leader*, *innovator*, *motivator* (EMASLIM), (Mulyasa 2011: 98).

Selanjutnya, James dikutip (Wahjosumidjo, 2008:53) mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang menentukan fokus dan suasana sekolah. Oleh karena itu, dikatakan pula bahwa keberhasilan sekolah adalah sekolah yang memiliki pemimpin yang berhasil. Pemimpin sekolah adalah mereka yang dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi terhadap guru dan para peserta didik. Pemimpin sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tentang tugas-tugasnya dan menentukan tugas-tugas sekolah. Seorang Kepala Sekolah mempunyai lima fungsi utama:

- a. Bertanggung jawab atas keselamatan, kesejahteraan dan perkembangan peserta didik yang ada dalam lingkungan sekolah
- b. Bertanggung jawab atas keberhasilan dan kesejahteraan profesi guru
- c. Berkewajiban memberikan layanan sepenuhnya yang berharga bagi peserta didik dan guru-guru yang mungkin dilakukan melalui pengawasan resmi yang lain
- d. Bertanggung jawab mendapatkan bantuan maksimal dari semua institusi pembantu
- e. Bertanggung jawab untuk mempromosikan peserta didik terbaik melalui berbagai cara, (Marno dan Supriyatno, 2008:34)

Peranan kepala sekolah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijaksanaan. Oleh karena nya itu, untuk lebih jelasnya penulis akan menguraikan pengertian kepala sekolah sebagaimana yang di kemukakan oleh (Lazaruth, 1996:60) Kepala Sekolah adalah pemimpin pendidikan. Berkembangnya semangat kerja, kerja sama yang harmonis, minat terhadap perkembangan pendidikan, suasana kerja yang menyenangkan dan perkembangan mutu profesional diantara para guru banyak ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah harus mampu menolong stafnya untuk memahami tujuan bersama yang akan dicapai. Ia harus memberi kesempatan kepada stafnya untuk saling bertukar pendapat dan gagasan sebelum mencapai tujuan. Kepala Sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa di isi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas. Kepala Sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal dapat diuraikan melalui berbagai pendekatan : Pengangkatan, pembinaan, dan tanggung jawab. Dalam Departemen pendidikan dan kebudayaan dijelaskan bahwa, Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada di organisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya, Depdikbud (1999: 113).

a. Kepala sekolah sebagai *Edukator* (guru)

Dalam melakukan fungsinya sebagai *edukator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melakukan model pembelajaran yang menarik dalam fungsinya sebagai guru, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik, (Mulyasa , 2011:99)

- (1) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia;
- (2) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan ;
- (3) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah;
- (4) Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Sebagai *edukator* kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, berbagai pengalaman kepala sekolah sangat mendukung profesionalisme kepala sekolah pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan. Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kerjanya sebagai *edukator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut, (Mulyasa, 2011:100)

- 1) Mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar kejenjang pendidikan yang lebih tinggi
- 2) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- 3) Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah, dengan cara mendorong para

guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

b. Kepala sekolah sebagai *Manajer*

Seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karir-karir sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu mengorganisasikan memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan prestasinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program di sekolah, (Mulyasa, 2011:103).

Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang diwujudkan dalam kemampuan menyusun program sekolah, organisasi personalia, memberdayakan tenaga kependidikan dan memberdayakan sumber daya sekolah secara optimal.

c. Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Kepala Sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh Program sekolah, (Mulyasa, 2011:107). Secara spesifik Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasana, administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang program sekolah, selain itu Kepala Sekolah harus dapat menjabarkan kemampuan tersebut di atas dalam bentuk tugas operasionalnya. Kepala Sekolah hendaknya terbuka tetapi tetap menjaga jarak dengan para tenaga kependidikan, agar mereka dapat mengemukakan berbagai permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan

tugasnya sebagai tenaga kependidikan. Dengan demikian, setiap permasalahan yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan dapat segera diselesaikan dan dipecahkan bersama, sehingga tidak ada masalah yang berlarut-larut dan mengganggu tugas utama yang harus dikerjakan.

d. Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan, (Mulyasa, 2011:111). Supervisi harus dapat meningkatkan kepemimpinan Kepala Sekolah sehingga dapat mencapai efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Jika supervisi dilaksanakan oleh Kepala Sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala Sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya.

e. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Kepala Sekolah sebagai leader harus dapat memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai leader harus mampu:

- 1) Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- 2) Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan, (Wahjosumidjo,

2013:105). Kemampuan yang harus diwujudkan Kepala Sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat: (a) jujur, (b) percaya diri, (c) tanggung jawab, (d) berani mengambil resiko dan keputusan, (e) berjiwa besar, (f) emosi yang stabil, (g) teladan, (Mulyasa, 2011:105)..

f. Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala Sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel, (Mulyasa, 2011:116) Kepala Sekolah sebagai *innovator* harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, gagasan baru bisa berupa mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola bidang studi, memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat praga dan alat-alat lainnya.

g. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Sebagai *motivator* Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang berbeda satu sama lainnya, sehingga memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pimpinannya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan profesionalismenya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal

mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

2. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Seorang Kepala Sekolah hendaknya memahami betul apa yang menjadi tugas dan peranannya di sekolah. Jika kepala sekolah mampu memahami tugas dan peranannya sebagai kepala sekolah, ia akan mudah dalam menjalankan tugasnya, terutama berkenaan dengan manajemen sekolah yang akan dikembangkannya. Salah satu tugas inti kepala sekolah adalah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan dan proses belajar mengajar yang lebih baik. Tugas ini bukanlah suatu pekerjaan ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional. Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah pada dasarnya memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan belajar secara efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, dikemukakan oleh (Nawawi, 1995:61) bahwa yang menjadi tugas pokok Kepala Sekolah adalah meliputi tujuh bidang tugas yaitu:

- (1) bidang akademik yang berkaitan dengan proses belajar mengajar di dalam dan di luar sekolah,
- (2) bidang ketatausahaan dan keuangan sekolah,
- (3) bidang kesiswaan,
- (4) bidang kepegawaian,
- (5) bidang gedung dan perlengkapan sekolah,
- (6) peralatan pelajaran dan
- (7) bidang hubungan sekolah dan masyarakat.

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional adalah suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13

Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial, (Rusman, 2009:7) Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

a. Kepribadian :

- Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
- Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
- Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
- Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
- Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikanb. Manajerial
- Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- Mengelolah perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
- Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah
- Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
- Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaransesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasioanal.
- Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
- Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah
- Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
- Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

b. Kewirausahaan

- Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
- Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif
- Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
- Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
- Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah madrasah sebagai sumber belajar peserta didik

c. Supervisi

- Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
- Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru

d. Sosial

- Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
- Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
- Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan perannya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Olehnya itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang dilakukannya. Sedangkan tanggung jawab kepala sekolah meliputi :“(1) *instruction and curriculum*, (2) *pupil personnel*, (3) *community and school relation*, (4) *staff personnel*, (5) *organization and structure of the school*, and (6) *school program, physical facilities*”, Wahyudi (2009:35) (instruksi dan Kurikulum, personil murid, hubungan sekolah dan masyarakat, staf personel, organisasi dan struktur sekolah, dan program sekolah, fasilitas fisik).

Untuk menjalankan tugas sebagaimana dikemukakan di atas, kepala sekolah harus mempunyai berbagai kemampuan. Kemampuan kepala sekolah (*The abilities a principal*) meliputi kemampuan menganalisis masalah mengambil keputusan, keorganisasian, kepemimpinan, memotivasi, komunikasi secara lisan maupun tulisan, (Wahyudi, 2009:35) Menurut (Wahjosumidjo, 2008:72) adalah bagaimana kepala sekolah melaksanakan tanggung jawab dan tugas pokok yang dilihat dari perilaku masing-masing kepala sekolah, yaitu :

- 1) Bagaimana pola pikir, sikap dan perilaku sebagai cerminan nilai-nilai kepribadian kepala sekolah.

- 2) Bagaimana cara-cara untuk metode, strategi, pendaya gunaan sumber-sumber daya yang ada secara maksimal, suasana kerja serta prosedur yang diterapkan dalam rangka melaksanakan tugas dan mencapai tujuan
- 3) Bagaimana hasil-hasil yang dicapai, adalah benar-benar sesuai dengan rencana serta sejalan dengan prosedur dan aturan yang berlaku, yaitu terwujudnya equilibrium antara tercapainya tujuan sekolah (*goals and objectives*) sebagai organisasi serta terpenuhinya ekspektasi sumber daya manusia yang sangat berperan dan menentukan kehidupan atau dinamika organisasi sekolah (*product*).

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah :

- a) Tercapainya tujuan sekolah
- b) Pemanfaatan dan pendaya gunaan sumber daya sekolah
- c) Terpenuhinya kebutuhan bawahan
- d) Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.

Dalam memangku jabatan sebagai pimpinan pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi, pada bagian ini yang akan penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut adalah sebagai berikut: Tim Dosen Administrasi Pendidikan (2009:128)

- (1) Rendah hati dan sederhana
- (2) Bersifat suka menolong
- (3) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- (4) Percaya kepada diri sendiri
- (5) Jujur, adil dan dapat dipercaya
- (6) Keahlian dalam jabatan.

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaannya sebagai pemimpin (kepala sekolah). Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan

pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

1. Pembinaan program pengajaran Kepala Sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek- aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.
2. Pembinaan Kesiswaan Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para peserta didik. Para peserta didik merupakan klien utama yang harus dilayani, oleh sebab itu para peserta didik harus dilibatkan secara aktif dan tepat, tidak hanya dalam proses pembelajaran melainkan juga dalam kegiatan sekolah.
3. Pembinaan Staf yang dimaksud staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboran, pustakawan, dan kelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi, (Wahjosumidjo, 2008:127)
4. Pembinaan terhadap staf perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.
5. Anggaran belanja dan fasilitas sekolah Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah. (Wahjosumidjo, 2008:304)

Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatik tentang:

- a) Permintaan anggaran yang spesifik
- b) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
- c) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
- d) Evaluasi hasil-hasil pendidikan. (Wahjosumidjo, 2008:305). Pemanfaatan anggaran belanja dalam mendanai fasilitas sekolah yang efektif dan efisien akan menambah kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap sekolah, sehingga kesan positif akan selalu diterima oleh sekolah.
- e) Anggaran belanja sekolah siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.

Anggaran belanja suatu sekolah pada dasarnya adalah:

- a. Penerimaan dan pengeluaran yang direncanakan dalam suatu periode kebijaksanaan keuangan (*fisca*)
- b. Didukung dengan data yang mencerminkan kebutuhan, tujuan, proses pendidikan, dan hasil sekolah yang direncanakan (Wahjosumidjo, 2008:315).
Di antara penyelenggaraan pendidikan yang harus dilaksanakan secara terus menerus oleh kepala sekolah adalah:
 - 1) Program pengajaran
 - 2) Sumber daya manusia
 - 3) Sumber daya yang bersifat fisik
 - 4) Hubungan kerja sama antara madrasah dengan masyarakat, (Wahjosumidjo, 2008:204).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh para pakar, bahwa seorang kepala sekolah dan sekolah yang berhasil menunjukkan adanya:

- (a) Keterkaitan terhadap perbaikan pengajaran
- (b) Pengetahuan dari/dan partisipasi yang kuat di dalam aktivitas kelas
- (c) Pemantauan terhadap penggunaan efektifitas waktu pelajaran.
- (d) Usaha membantu efektifitas program tentang hal-hal yang berkaitan dengan pelajaran
- (e) Memiliki sikap positif ke arah para guru, pustakawan, laboran, administrasi dan para peserta didik, (Wahjosumidjo, 2008:206)

Betapa pentingnya pembinaan pengajaran sebagai suatu usaha memperbaiki program pengajaran untuk dipahami oleh setiap kepala sekolah. Dengan mengetahui dan memahami tahap-tahap proses perbaikan pengajaran akan membantu para kepala sekolah untuk melakukan pembinaan program pengajaran.

3. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Secara etimologis, istilah keterampilan berasal dari bahasa Inggris yaitu skill yang kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Sementara manajerial adalah hal-hal yang berhubungan dengan manajer. Dan kepala sekolah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran. Di lingkungan dunia pendidikan, ada seperangkat keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala

sekolah sebagai pemimpin dalam melaksanakan sejumlah tugas. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal baginya untuk dapat melaksanakan manajemen sekolah secara lebih baik. Dengan keterampilan tersebut, diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas-tugas secara efektif dan efisien. Tanggung jawab pimpinan lembaga pendidikan sangat rumit dan berat karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya material (sarana dan prasarana) pendidikan.

Oleh karena itu penguasaan terhadap keterampilan manajerial sangat dibutuhkan oleh pengelola pendidikan. Berdasarkan dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas berdasarkan kompetensi pekerjaan dan hasilnya dapat diamati. Kepala sekolah adalah seorang manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolahnya tidak terlepas pada kegiatan-kegiatan di dalam manajemen yaitu:

- a. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- b. Mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat tergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
- c. Memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk meakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang baik;
- d. Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus

memberikan petunjuk dan meluruskan, (Wahjosumidjo, 2008:95)

Dari uraian di atas, seorang manajer atau seorang kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah, (Mulyasa, 2011:103).

Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan. Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain (wakil-wakilnya), serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi juru penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua. Memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati.

Dalam hal ini, kepala sekolah harus bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal. Misalnya memberi kesempatan kepada bawahan untuk meningkatkan profesinya melalui berbagai penataran dan lokakarya sesuai

dengan bidangnya masing-masing. Mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Dengan demikian keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Terdapat tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan oleh seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi yaitu: keterampilan konseptual (*conceptual skills*), keterampilan hubungan manusia (*human skills*), dan keterampilan teknis (*technical skills*). (Wahyudi, 2009:68)

1. Keterampilan konseptual (*Conceptual Skills*) kepala sekolah Keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan, serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Keterampilan konseptual adalah kecakapan untuk memformulasikan pikiran, memahami teori-teori, melakukan aplikasi, melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis dan yang dibutuhkan di dalam dunia kerja. Kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan dituntut dapat memahami konsep dan teori yang erat hubungannya dengan pekerjaan.
2. Keterampilan hubungan manusia (*Human Skills*) kepala sekolah Keterampilan hubungan manusiawi adalah keterampilan untuk menempatkan diri di dalam kelompok kerja dan menjalin komunikasi yang mampu menciptakan kepuasan kedua belah pihak. Hubungan manusiawi melahirkan suasana kooperatif dan menciptakan kontak sinergis antar pihak yang terlibat. Pemimpin atau manajer sekolah, disamping berhadapan dengan benda, konsep-konsep dan situasi, juga menghadapi manusianya. Kemampuan kepala sekolah untuk bekerjasama, berkomunikasi dengan personel sekolah dalam rangka menciptakan suasana saling percaya terhadap program sekolah dan dapat memberikan motivasi untuk meningkatkan unjuk kerja guru.

Berdasarkan uraian diatas, perilaku hubungan manusia yang dilakukan kepala sekolah, meliputi :

- Menjalinkan hubungan kerjasama dengan guru.
- Menjalinkan komunikasi dengan guru
- Memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru
- Membangun semangat/moral kerja guru
- Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi
- Menyelesaikan segala permasalahan di sekolah

- Mengikuti sertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
- Menyelesaikan konflik di sekolah
- Menghormati peraturan di sekolah
- Menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru

4. Keterampilan teknikal (*technical skills*) kepala sekolah

Keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu. keterampilan teknikal yang diperlukan kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan serta teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah. Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin pendidikan ditujukan kepada upaya mencapai tujuan pendidikan dan pendewasaan peserta didik. Boardman dan koleganya mengemukakan bahwa Kepala sekolah harus mampu mengorganisasikan staf dan membantu guru dalam memformulasikan program bagi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah, (Danim, 2010:75).

Kepala sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan profesional guru, mengembangkan program supervisi, dan merangsang guru-guru untuk berpartisipasi aktif di dalam usaha mencapai tujuan. Kepala Sekolah dan supervisor harus mampu menumbuhkan inspirasi bagi guru-guru, menciptakan suasana kerjasama dalam pengembangan program supervisi, serta mendorong guru-guru untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan dan dapat disimpulkan juga bahwa kepala sekolah sebagai manajer bertugas mengelola sumber daya sekolah, yang meliputi mengelola tenaga pendidik, siswa, keuangan, kurikulum, humas, fasilitas, dan komponen yang lain, untuk dapat didayagunakan semaksimal mungkin, sehingga dapat terarah pada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

2. Pembelajaran Daring

a. Pengertian Pembelajaran Daring

Daring menunjuk pada akronim dari “dalam jaringan“ yang merupakan jenis kegiatan yang mengacu pada jaringan internet dan tidak memerlukan tatap muka. (Bilfaqih dan Qomarudin, 2015:1) berpendapat bahwa pembelajaran

daring memungkinkan untuk menjangkau kelompok belajar secara masif dan luas tanpa terbatas ruang dan waktu serta hanya mengandalkan koneksi internet. (Thorne dalam Kuntarto, 2017:101), menyatakan bahwa pembelajaran daring memakai berbagai peralatan penunjang pembelajaran yang modern seperti laptop, LCD, video streaming, dan lain sebagainya. Pemberian tugas dan materi juga dilakukan mengandalkan pesan elektronik dan koneksi internet. Hal ini mengacu pada pendapat dari (Rosenberg dalam Alimuddin, dkk. 2015:388) yang berpendapat bahwa penggunaan internet akan meningkatkan keterampilan siswa sesuai dengan perkembangan zaman. Menurut (Ghirardini dalam Adhe 2018:27) pembelajaran daring memberikan alternatif pembelajaran yang efektif dilengkapi dengan umpan balik terkait materi yang disampaikan. Pembelajaran daring juga memungkinkan untuk dikolaborasikan dengan simulasi dan permainan yang memacu kreativitas dalam pembelajaran.

Sementara itu menurut Permendikbud RI Nomor 109 Tahun 2013 bahwa pendidikan jarak jauh dapat dilakukan dengan berbagai media berbasis internet sebagai salah satu upaya untuk memaksimalkan sarana dan prasarana dalam media komunikasi. Kemajuan teknologi dan komunikasi di bidang pendidikan sangat terlihat ketika guru dan siswa selaku pelaku pendidikan mendapatkan banyak kemudahan dari proses pembelajaran dengan sistem daring. Seiring dengan perkembangan zaman, pembelajaran daring dapat dilakukan dengan media yang lebih modern dan peserta didik dengan jumlah yang tidak terbatas. Pembelajaran secara masif dapat dilakukan dengan cara mengakses berbagai materi pembelajaran di internet kapanpun dan dimanapun sehingga tidak ada keterbatasan ruang dan waktu serta dibimbing oleh guru yang tetap melakukan pengawasan.

Pengertian di atas memberikan kesimpulan bahwa pemanfaatan teknologi merupakan aspek utama dalam pelaksanaan pembelajaran daring. Proses pembelajaran secara daring tidak perlu dilakukan secara tatap muka, akan tetapi dapat dilakukan di manapun dan kapanpun tanpa terbatas ruang dan waktu dengan bantuan media pembelajaran yang lebih modern dan sesuai perkembangan zaman.

3. Karakteristik/ciri-ciri Pembelajaran Daring

Pembelajaran menurut (Tung dalam Mustofa, dkk. 2019:154) memiliki beberapa karakteristik antara lain sebagai berikut.

- 1) Penyajian dalam bentuk teks dan grafik menjadi fokus utama dalam penyampaian materi ajar.
- 2) *Video conferencing, chats rooms, atau discussion forums* menjadi aspek penunjang terkait komunikasi.
- 3) Tidak terbatas waktu dan tempat serta dapat dilakukan secara maya.
- 4) CD-ROM dapat digunakan sebagai salah satu elemen penunjang dalam peningkatan komunikasi dalam belajar.
- 5) Pembaharuan terhadap materi lebih mudah dilakukan.
- 6) Adanya interaksi yang intens antara siswa dan fasilitator.
- 7) Pembelajaran secara formal dan informal lebih mudah dilakukan.
- 8) Materi dan sumber belajar dapat diunduh melalui internet

Pembelajaran daring memiliki beberapa karakter sebagaimana yang diutarakan (Rusma dalam Herayanti, dkk, 2017:2) sebagai berikut.

- 1) Interaksi terhadap segala hal yang bersifat konstan
- 2) Mandiri terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan pembelajaran
- 3) Memiliki akses terhadap segala bentuk pembelajaran
- 4) Memiliki kejelasan dalam melakukan evaluasi pembelajaran.

Pembelajaran jarak jauh dapat dilakukan dengan pembelajaran bersifat daring, Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (PERMENDIKBUD) nomor 109 tahun 2013 ciri-ciri dari pembelajaran daring adalah:

- 1) Pendidikan jarak jauh menunjuk pada sebuah kegiatan pembelajaran yang dilakukan melalui komunikasi tanpa terikat jarak.
- 2) Pembelajaran secara elektronik merupakan fokus utama untuk pembelajaran sehingga memungkinkan siswa mengakses materi pembelajaran di mana saja dan kapan saja melalui internet berbasis teknologi informasi
- 3) Proses pembelajaran menggunakan sumber belajar yang mutakhir dan berpatokan pada teknologi digital yang terus berkembang seiring dengan keberagaman media pembelajaran elektronik dalam dunia pendidikan.
- 4) Pembelajaran terpadu menjadi landasan bagi pembelajaran jarak jauh untuk menciptakan pembelajaran dengan karakteristik terbuka, mandiri, dan menggunakan media pembelajaran lebih modern.
- 5) Keterbukaan juga menjadi sifat dari pembelajaran daring. Hal ini berangkat dari fleksibilitas dalam penyampaian dan pemilihan materi tanpa adanya batasan usia, jenis kelamin, tahun ijazah, latar belakang bidang studi,

ataupun hal-hal lain yang terkait dengan latar belakang pendidikan. Pembelajaran daring lebih terbuka untuk segala kalangan dan lebih menjangkau semua usia.

Kesimpulan yang didapat dari penjelasan di atas adalah pembelajaran daring memiliki karakteristik berupa penggunaan media elektronik berbasis internet sehingga pelaksanaan pembelajaran dilakukan dengan bantuan internet sehingga bisa diakses kapanpun dan dimanapun secara terbuka.

4. Manfaat Pembelajaran Daring

(Bilfaqih dan Qomarudin, 2105:4) menjelaskan beberapa manfaat dari pembelajaran daring sebagai berikut.

- 1) Pemanfaatan multimedia sebagai sarana untuk meningkatkan mutu dan standar pendidikan secara efektif.
- 2) Pembelajaran dalam jaringan dapat menjadi salah satu sarana untuk semua kalangan dalam menjangkau pendidikan
- 3) Penekanan biaya untuk penyelenggaraan pendidikan dengan hasil yang lebih efektif.

Selain itu manfaat pembelajaran daring menurut (Bates dan Wulf dalam Mustofa, dkk, 2019:154) terdiri atas 4 hal, yaitu:

- 1) Interaksi yang dapat ditingkatkan antara peserta didik dengan pengajar (*enhance interactivity*).
- 2) Pembelajaran yang dapat diakses di segala waktu dan tempat (*time and place flexibility*).
- 3) Cakupan yang lebih luas juga didapat melalui pelaksanaan pembelajaran daring (*potential to reach a global audience*).
- 4) Kemudahan dalam proses penyimpanan data terkait dengan pembelajaran (*easy updating of content as well as archivable capabilities*)

Adapun manfaat daring menurut (Hadisi dan Muna, 2015:127-128) adalah:

- 1) Fleksibilitas lebih mudah didapatkan sehingga peserta didik dapat mengakses pembelajaran dengan mudah pula.
- 2) Komunikasi antara guru dengan peserta didik terjalin lebih mudah sehingga mendukung siswa dalam memahami pembelajaran yang disampaikan Berdasarkan penjelasan tersebut, Pembelajaran daring memiliki manfaat yang lebih beragam seiring dengan perkembangan teknologi yang menyertainya. Pembelajaran daring dapat meningkatkan interaksi dan mutu dari pembelajaran. Selain itu, pelaku pendidikan juga lebih mudah

mengakses materi pembelajaran dari manapun dan kapanpun sehingga dapat menjangkau guru dan peserta didik dalam pembelajaran hanya melalui akses internet yang dimiliki oleh semua orang di segala tempat.

d. Kelebihan dan Kekurangan Pembelajaran Daring

1) Kelebihan pembelajaran daring

Kelebihan pembelajaran daring/e-learning menurut (Hadisi dan Muna, 2015:130-131) adalah:

- a) Pembelajaran daring mampu menekan biaya pendidikan sehingga biaya pendidikan dapat dialihkan untuk menunjang infrastruktur lain, selain itu pembelajaran daring juga menghemat untuk pembelian media-media pembelajaran.
- b) Waktu yang digunakan untuk pembelajaran daring lebih efektif sehingga memudahkan dalam penyampaian materi dengan alokasi waktu yang tepat.
- c) Tempat juga tidak tergantung hanya pada satu lokasi saja. Pembelajaran daring menciptakan kemudahan dalam mengakses materi dimanapun.
- d) Pembelajaran daring dapat disesuaikan dengan tingkat pemahaman siswa yang berbeda-beda
- e) Pembelajaran daring memungkinkan untuk melakukan penggunaan media pembelajaran yang mutakhir sesuai dengan perkembangan zaman sehingga menarik minat belajar peserta didik.
- f) Pembelajaran daring dapat diakses sewaktu-waktu dari berbagai tempat sebagai salah satu bentuk pembelajaran yang dapat direkomendasikan pada pelaku pembelajaran untuk melaksanakan proses belajar mengajar

2) Kekurangan pembelajaran daring

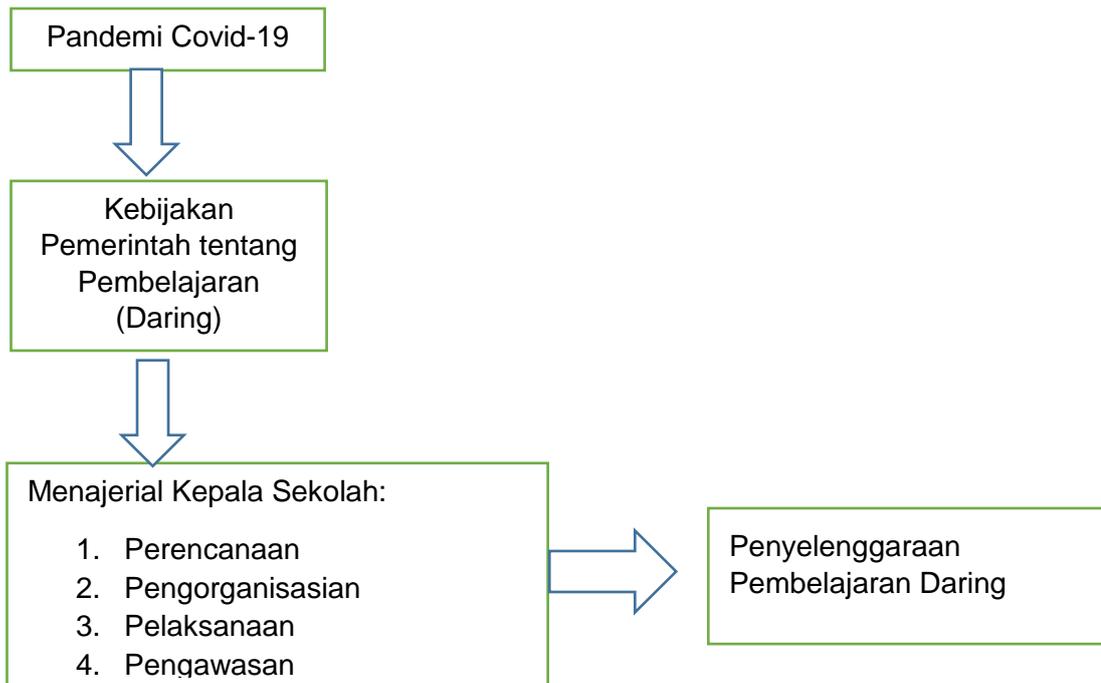
Kekurangan pembelajaran daring/e-learning menurut (Hadisi dan Muna 2015:131) antara lain:

- a) Interaksi yang kurang terbentuk antara guru dan siswa dikarenakan kurangnya tatap muka sehingga menghambat keterikatan antara guru dengan peserta didik
- b) Aspek bisnis menjadi lebih diperhatikan oleh semua kalangan daripada tercapainya kompetensi pembelajaran.
- c) Pelatihan cenderung menjadi fokus utama daripada pemberian materi ajar.
- d) Motivasi belajar tidak meningkat sehingga siswa merasa malas untuk belajar

- e) Keterbatasan di beberapa tempat yang tidak memiliki akses internet sehingga pembelajaran tidak akan bisa dilakukan tanpa adanya akses internet yang memadai.

E. Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Melalui kerangka pemikiran tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini berawal dari adanya pandemi virus corona atau yang dikenal dengan Covid-19. Adanya pandemi Covid-19 membuat Pemerintah menetapkan kebijakan proses pembelajaran daring. Melalui manajerial Kepala Sekolah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan), sekolah melakukan penyelenggaraan pembelajaran secara daring. Peneliti melakukan penelitiannya di SMKN 1 Gedung Aji Tulang Bawang Lampung. Dalam penyelenggaraan pembelajaran daring ini tidak lepas dari pengawasan kepala sekolah sebagai pemimpin.

F. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dan manfaat secara praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kajian dan konsep

yang mendalam tentang manajerial Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring, sehingga dapat dijadikan dasar dan acuan untuk penelitian selanjutnya, dan konsep penyelenggaraan pembelajaran dapat berkembang untuk meningkatkan kualitas pendidikan terutama di SMK Negeri 1 Gedung Aji Kabupaten Tulang Bawang atau yang sederajat.

2. Manfaat Praktis

Kegunaan penelitian ini bagi peneliti untuk memperoleh wawasan pengetahuan, keterampilan dalam manajerial Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring dan menambah pengalaman dalam melakukan penelitian ilmiah, serta sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir pada Program Pascasarjana, Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Metro.

G. Penelitian Relevan

Ada beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Jurnal Penelitian oleh Fitrah, Institut Agama Islam Muhammadiyah (Bima, 2017) "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu pendidikan" Penelitian ini juga mengkaji mengenai peran dari kepala sekolah. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa peran kepala sekolah adalah membuat kualitas pendidikan yang baik di sekolah. Khususnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan adalah melakukan pemantauan, evaluasi terus menerus menuju program yang aman ditentukan, perencanaan dan pengaturan rencana kata setuju dengan peningkatan kebutuhan kualitas pendidikan yang mengarahkan pada misi sekolah, membuat komunikasi intensif dengan guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.

Penelitian ini masih terbatas pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan saja, sedangkan peneliti ingin mengkaji mengenai Menejerial Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Pembelajaran Daring Pada Masa

Pandemi Covid-19.

- b. Penelitian oleh (Dewi, 2020) yang berjudul “Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring Di Sekolah Dasar”. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa dampak Covid-19 terhadap implementasi pembelajaran daring di sekolah dasar dapat terlaksanakan dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil data 3 artikel dan 6 berita yang menunjukkan bahwa dampak Covid-19 terhadap implementasi pembelajaran daring di SD dapat terlaksana dengan cukup baik apabila adanya kerjasama antara guru, siswa dan orang tua dalam belajar di rumah. Penelitian ini hanya terbatas pada dampak dari pandemi Covid-19 terhadap implementasi pembelajaran daring di sekolah dasar, sedangkan peneliti ingin mengkaji mengenai menejerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh (Ali dan Hasanah,2021) dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Menjamin Mutu Pendidikan Pada Masa Pandemi Covid-19”. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa secara umum peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidik di SMA Muhammadiyah 3 Yogyakarta dapat berjalan dengan baik dengan mengambil 3 (tiga) kebijakan. (1) Pengembangan LMS yaitu Guru harus melakukan inovasi dalam pembelajaran diantaranya dengan memanfaatkan teknologi informasi. Sejak pembelajaran diberlakukan di rumah, guru melakukan pembelajaran lewat media online (2) pelatihan pengembangan kompetensi guru. selama masa pandemic, kepala sekolah telah membuka kesempatan seluas-luasnya bagi para guru untuk selalu meningkatkan kompetensinya baik tentang penyusunan bahan ajar, penggunaan media pembelajaran jarak jauh, penilaian pembelajaran jarak jauh, maupun pengembangan strategi pembelajaran jarak jauh melalui kegiatan pelatihan dan workshop, baik yang dilaksanakan secara internal oleh sekolah ataupun secara eksternal dengan mengirim guru untuk mengikuti berbagai kegiatan di luar sekolah. (3) Penilaian kinerja guru online. Penilaian ini dilaksanakan melalui aplikasi MSS, guru didampingi oleh salah satu guru senior ketika melaksanakan pembelajaran. Penilaian dilakukan dengan penjadwalan sesuai dengan jam mengajar guru. Hasil penilaian diserahkan kepada kepala sekolah, yang selanjutnya memberikan pembinaan bagi guru mendapatkan nilai kurang baik. Penelitian ini fokus kepada bagaimana

kepemimpinan kepala sekolah dalam menjamin mutu pendidikan pada masa pandemic covid-19, dan peneliti ingin melihat lebih jauh lagi bagaimana peran menejerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring pada masa covid-19.

Ketiga penelitian tersebut memang tidak saling berhubungan. Akan tetapi ketiga penelitian tersebut menghasilkan hasil penelitian yang hampir serupa dengan penelitian yang akan peneliti lakukan dimana diperlukannya komunikasi dan kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, wali murid, dan siswa agar suatu pembelajaran dapat terlaksana dengan baik. Pada penelitian ini, peneliti akan menggabungkan ketiga penelitian diatas dengan mengkaji mengenai menejerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran daring khususnya pada masa Covid-19. Dimana pada penelitian sebelumnya masih ada keterbatasan dari masing-masing penelitian