

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris berasal dari kata *leader* yang berarti pemimpin, selanjutnya kepemimpinan sendiri berasal dari kata *leadership*. Kepemimpinan atau *leadership* yang berkaitan dengan seorang pemimpin atau *leader* yang memiliki tugas untuk memimpin. Kata *lead* dimaknai dengan empat singkatan kata, sebagai berikut:

- 1) *Loyalty*, artinya rasa setia bawahan kepada pemimpin.
- 2) *Educate*, artinya seorang pemimpin diharapkan bisa memberikan pendidikan kepada orang-orang yang dipimpinnya dan kepada masyarakat sekitar.
- 3) *Advice*, artinya seorang pemimpin harus dapat memberikan saran, nasihat, pendapat, dan konsep kepada bawahannya yang dapat dijadikan solusi permasalahan yang akan dihadapi.
- 4) *Discipline*, artinya pemimpin harus disiplin dalam menjalankan peran, tugas, amanah, dan kewajibannya.¹

Pemimpin adalah orang yang memiliki posisi sebagai pimpinan atau atasan, sedangkan kepemimpinan adalah kegiatan dan tugasnya sebagai pemimpin atau suatu usaha untuk mempengaruhi individu-individu untuk mencapai beberapa tujuan. Sejalan dengan pendapat Kartini Kartono bahwa dalam mencapai tujuan organisasi seorang pemimpin harus dapat berpengaruh terhadap orang lain, dengan memiliki kecakapan yang baik maka kepemimpinannya akan berhasil. Contohnya, seperti kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yang menjadi panutan bagi seluruh pendidik di Indonesia, dan juga kepemimpinan dari Ir. Soekarno yang karismatik, cerdas, dan tegas sehingga kepemimpinannya disegani masyarakat dan negara-negara di Asia, bahkan disegani oleh pemimpin

¹ Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 12.

negara Adidaya yaitu Amerika pada saat itu.² Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu kegiatan memimpin dengan proses mempengaruhi bawahan atau orang lain. Menurut Nawawi kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mengajak kelompoknya agar bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan.³ Sedangkan menurut Gary A. Yukl definisi kepemimpinan adalah seorang pemimpin yang mempengaruhi anggotanya mengenai pencapaian tujuan bersama dalam hal kemampuan pemahaman dan penyetujuan sesuatu yang harus dilakukan, serta memfasilitasi individu dan kelompoknya.⁴

Sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin merupakan pengertian dari kepemimpinan. Bentuk nyata dari seorang pemimpin berdasarkan kepemimpinannya yaitu memiliki sifat cerdas, berwibawa, serta terampil dalam mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan tugas guna mencapai tujuan bersama.⁵ Menurut pandangan Islam, kepemimpinan dapat dikenal dengan istilah *Khalifah* dan *Ulil Amri*. Kata *Khalifah* memiliki dua makna yaitu pertama, *Khalifah* diartikan sebagai kepala negara dalam suatu pemerintahan, yang kedua *Khalifah* diartikan sebagai wakil Tuhan di muka bumi. Maksud dari wakil Tuhan dimaknai menjadi dua macam yaitu diwujudkan dalam suatu jabatan dan makna lainnya adalah fungsi manusia itu sendiri di muka bumi sebagai ciptaan Tuhan. Dalam firman Allah SWT. Surat Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

² Basri, 12.

³ Djafri, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah (Pengetahuan Manajemen, Efektifitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*, 1.

⁴ Djafri, 2.

⁵ Evi Septia Wati, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Budaya Membaca Al-Qur'an di MTsN 2 Bandar Lampung," *Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung*, 2018, 17.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ
 خَلِيْفَةً ۖ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ
 الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّىْ
 اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٦﴾

Artinya: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."⁶

Sedangkan istilah *Ulil Amri* artinya pemerintahan, ulama, cendekiawan, atau tokoh masyarakat yang menjadi panutan umat, serta menerima kepercayaan dari masyarakat. Dalam firman Allah SWT. Surat An-Nisa' ayat 83 berbunyi:

وَإِذَا جَآءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِ ۖ
 وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعِلِمَهُ

⁶ *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahan Bahasa Indonesia (Ayat Pojok Juz 1-30)*, 6.

الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ

وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٢٧﴾

Artinya : “Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan ataupun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri diantara mereka, tentulah orang-orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu tentulah kamu mengikut syaitan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu)”.

Berdasarkan ayat yang disebutkan tadi, arti kepemimpinan dalam Islam adalah kegiatan membimbing, menuntun, serta menunjukkan jalan yang telah di ridhai oleh Allah SWT. Dalam Islam seorang pemimpin harus bisa memiliki sifat-sifat yang sebagaimana mestinya dimiliki oleh Rasulullah SAW yaitu (1) *siddiq* artinya jujur, benar, dan terjaga dari kesalahan, (2) *amanah* artinya dapat dipercaya, memiliki pernyataan yang sah, (3) *tabligh* artinya memberikan kebenaran, tidak berkata bohong dalam hal sesuatu yang harus disampaikan kepada orang lain, dan komunikatif, (4) *fathanah* artinya cerdas, pintar serta profesional, (5) memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi para umatnya, (6) menjalin hubungan sosial dan saling berinteraksi dengan umatnya, (7) memiliki suatu kelebihan yang memungkinkan untuk mengatur serta mengarahkan kejalan yang benar kepada para umatnya.⁷

Dari sejumlah pengertian kepemimpinan diatas telah disimpulkan bahwa kepemimpinan yaitu kemampuan yang dimiliki seseorang dalam hal mengarahkan, mempengaruhi pola pikir, serta menggerakkan cara kerja setiap bawahan

⁷ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 20–21.

agar bersikap mandiri dalam mengambil suatu keputusan untuk kepentingan hal pencapaian tujuan bersama yang telah disepakati.

Adapun istilah kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu kepala yang artinya pemimpin, ketua atau atasan. Sedangkan sekolah merupakan suatu lembaga atau tempat berlangsungnya aktifitas belajar mengajar. Menurut Wahjosumidjo, pengertian kepala sekolah adalah seorang guru yang mengemban tugas dalam hal memimpin suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah, yang didalamnya terdapat pelaksanaan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru dan murid.⁸ Pendapat lain yaitu Hadari Nawawi menyatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang telah memimpin suatu sekolah karena tugas serta berdasarkan dengan surat keputusan dari dinas pendidikan terkait.⁹ Kepala sekolah merupakan komponen pendidikan yang utama dan berperan sangat penting dalam meningkatkan kualitas sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 pada Peraturan Pemerintah nomor 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.”¹⁰

Berdasarkan beberapa definisi kepala sekolah diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah tenaga pendidik yang mempunyai hak atau wewenang untuk memimpin semua hal yang berkaitan dengan sumber daya yang ada pada sekolah, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pendapat ahli yang telah dipaparkan diatas mengenai pengertian kepemimpinan kepala sekolah,

⁸ Yani, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembiasaan Beragama Dan Berbudi Pekerti Siswa,” 178.

⁹ Wati, “Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Pembinaan Budaya Membaca Al-Qur’an di MTsN 2 Bandar Lampung,” 18.

¹⁰ Y. Junialis Hasibuan, “Peran kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Survei pada Yayasan Tarakanitadan Yayasan Mardiwijana Gonzaga) Skripsi,” *Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta*, 2016, 26.

maka disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan, menggerakkan, serta mempengaruhi setiap anggota pada suatu lembaga pendidikan formal seperti guru, murid hingga staf untuk bekerja sama dalam hal mencapai tujuan.

b. Macam-macam Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan menurut Mulyasa adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya atau bawahan.¹¹ Menurut Hasan Basri dalam bukunya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah” adanya gaya atau tipe kepemimpinan, yaitu:

1) Kepemimpinan yang Otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis yakni seorang pemimpin bertindak sebagai penguasa terhadap anggota kelompoknya. Artinya bahwa dalam kepemimpinannya seorang pemimpin selalu menggerakkan dan memaksa bawahannya. Pemimpin otokratis atau otoriter adalah pemimpin yang memiliki wewenang dari suatu sumber (seperti, karena posisi atau jabatan yang tinggi), pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan dalam hal memberikan sebuah penghargaan maupun hukuman kepada anggotanya.

Tipe kepemimpinan otokratis atau otoriter memiliki ciri-ciri, sebagai berikut:

- Anggapan bahwa organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi.
- Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- Pemimpin beranggapan bahwa anggota kelompoknya sebagai alat semata.
- Tidak menerima kritik, saran maupun pendapat dari anggotanya.
- Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya dan menyalahkan wewenangnya sebagai pemimpin.¹²

Jadi, dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan otokratis atau otoriter yang dimaksud adalah seorang

¹¹ Abdul Rahmat dan Syaiful Kadir, *Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu* (Yogyakarta: Zahir Publishing, 2017), 31.

¹² Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 23.

pemimpin yang berkuasa sehingga bertindak semaunya tanpa memperdulikan bawahan atau anggota kelompoknya.

2) Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan militeristis memiliki ciri-ciri, sebagai berikut:

- a) Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah.
- b) Selalu menunjukkan jabatannya dalam menggerakkan bawahan atau anggota kelompoknya.
- c) Kepada bawahannya selalu menuntut disiplin yang tinggi dan terlalu kaku.
- d) Sulit menerima saran maupun kritikan dari bawahannya.¹³

Dapat disimpulkan pengertian tipe kepemimpinan militeristis tidak jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan otokratis, dikarenakan memiliki sifat yang hampir sama, yaitu sama-sama bertindak semaunya tanpa mementingkan kepentingan bersama dengan bawahan atau kelompok, melainkan lebih mementingkan kepentingan pribadi.

3) Gaya Paternalistik

Ciri-ciri dari gaya paternalistik, yaitu:

- a) Jarang memberikan kesempatan kepada anggota kelompoknya dalam mengambil keputusan.
- b) Menganggap anggotanya sebagai manusia yang belum dewasa.
- c) Terlalu bersikap melindungi (*overly protective*).
- d) Sering tidak memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mengembangkan ide atau kreativitasnya, dan selalu bersikap maha benar.¹⁴

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya paternalistik adalah perilaku seorang pemimpin yang bertindak tidak sewajarnya, hanya mementingkan kepentingan pribadi dan selalu memandang sebelah mata bawahannya.

¹³ Basri, 23.

¹⁴ Basri, 23.

4) Gaya atau Model Kontingensi Fielder

Menurut Fred E. Fielder (tokoh yang mengembangkan gaya kepemimpinan kontingensi Fielder) bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya menerapkan gaya kepemimpinannya saja melainkan juga menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda untuk menghadapi situasi yang berbeda pula.

Berikut ini hal-hal yang ditentukan untuk mencapai keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi menurut gaya kepemimpinan kontingensi Fielder. Sebagai berikut:

- a) Pada pembagian tugas dan kewajiban diikuti oleh wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- b) Memiliki pemimpin yang kuat secara legal formal.
- c) Memiliki hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.¹⁵

Jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya atau model kepemimpinan kontingensi Fielder disebut sebagai gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi.

5) Gaya atau Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh William J. Reddin (1970) menurutnya model ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan, yaitu gaya dasar, gaya efektif, dan gaya tak efektif. Ketiga gaya tersebut menjadi satu berdasarkan pada perilaku kepemimpinan yaitu berorientasi pada orang dan tugas.¹⁶

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tiga dimensi merupakan perilaku seorang pemimpin yang harus memiliki sekaligus tiga gaya kepemimpinan.

6) Gaya atau Model Kontinum

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Vroom dan Yetton mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan menjadi dua macam kondisi yaitu tingkat efektifitas teknis di antara para anggota serta tingkat motivasi dan dukungan para anggota.¹⁷

¹⁵ Basri, 24.

¹⁶ Basri, 24.

¹⁷ Basri, 25.

7) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan ini bersifat bebas berkehendak, artinya bahwa organisasi yang dibangun tidak mengenal adanya hierarki struktural atasan-bawahan. Pemimpin pada gaya kepemimpinan ini hanya memiliki peran sebagai pendamping bagi anggotanya, tidak pernah mengontrol maupun memberi masukan kepada bawahan. Pemimpin disini sangat membebaskan para bawahan untuk mengeluarkan ide sesuai dengan keinginannya.¹⁸

8) Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin dalam tipe demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a) Memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mengambil keputusan.
- b) Mengembangkan kreativitas bawahannya.
- c) Keputusan diambil sesuai dengan tujuan organisasi.
- d) Lebih mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- e) Memperluas kaderisasi yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya agar lebih maju dan siap menjadi pemimpin di masa yang akan datang.
- f) Mendahulukan yang penting dan darurat dalam hal kepentingan bersama.
- g) Lebih menerima dan memandang semua masalah dapat terselesaikan jika dengan usaha bersama.¹⁹

Berdasarkan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis tersebut disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan harus dapat berpartisipasi dengan semua anggotanya guna mencapai tujuan organisasi.

9) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Berikut ini ciri-ciri dari gaya kepemimpinan karismatik, yaitu:

- a) Mempunyai banyak pengikut.
- b) Mempunyai kewibawaan yang alami.

¹⁸ Basri, 25.

¹⁹ Basri, 26.

- c) Daya tarik yang berlebihan terhadap para pengikutnya.
- d) Faktor eksternal (faktor luar) yang formal tidak dibentuk, seperti aturan legal formal, pelatihan atau pendidikan.
- e) Tidak dilatarbelakangi oleh faktor internal dalam dirinya, seperti fisik, ekonomi, kesehatan dan ketampanan atau kecantikan.²⁰

Jadi, gaya kepemimpinan karismatik merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang khas yaitu memiliki sifat kewibawaan.

10) Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan cara memimpin yang memungkinkan para anggota ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, kepemimpinan tipe ini melibatkan keikutsertaan bawahan dalam mengambil keputusan bersama.²¹

Kepemimpinan dalam pendidikan menjadi sangat penting dikarenakan kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar terhadap kualitas pendidikan. Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial pendidikan secara konsisten disebut sebagai gaya (*style*) kepemimpinan.

c. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan terdiri dari 3 macam yaitu teori sifat, teori perilaku dan teori lingkungan. Penjelasananya sebagai berikut:

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori sifat atau teori genetik, diartikan sebagai anggapan bahwa seorang pemimpin mempunyai sifat bawaan dari lahir sebagai sesuatu yang telah diwariskan. Seorang pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk termasuk juga pengertian dari teori sifat. Identifikasi kepemimpinan dalam teori ini dapat

²⁰ Basri, 26–27.

²¹ Basri, 27.

diketahui berdasarkan sifat atau ciri khas yang dimiliki oleh para pemimpin. Adanya karakteristik tertentu seperti fisik, kecerdasan, serta sosialisasi yang mendasar bagi kepemimpinan secara efektif merupakan kualitas bawaan atau genetik seseorang.²²

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai teori kepemimpinan yaitu teori sifat yang diartikan bahwa seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mempunyai serangkaian ciri, sifat, tingkah laku dalam menjamin suatu keberhasilan pada setiap situasi. Keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kepribadian pemimpin itu sendiri.

2) Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Teori perilaku menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari hubungan diantara orang-orang, bukan sifat atau ciri melainkan dari seorang individu itu sendiri. Sehingga, keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam memimpin seluruh anggota.²³

Jadi, teori ini sangat memerhatikan perilaku pemimpin (berupa aksi) dan respon kelompok yang dipimpinnya (berupa reaksi). Teori ini disebut juga teori *humanistic* lebih menekankan gaya atau model kepemimpinan oleh seorang pemimpin.

3) Teori Lingkungan (*Environment Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa hasil dari adanya waktu, tempat dan keadaan akan memunculkan seorang pemimpin yang berhasil, karena dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin sangat tergantung dengan gaya kepemimpinan yang dipakainya. Karena dalam situasi yang berbeda, maka gaya yang dipakai berbeda pula.²⁴

Dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus dapat menanamkan serta menjalankan tiga teori kepemimpinan diatas yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan. Dengan

²² Sulthon Syahril, "Teori-teori Kepemimpinan," *Jurnal Ri'ayah* 04, no. 02 (2019): 212.

²³ Syahril, 212–213.

²⁴ Syahril, 213.

adanya teori-teori tersebut maka seorang pemimpin dapat mengarahkan kelompoknya guna mencapai tujuan dan keberhasilan dalam suatu organisasi.

d. Kompetensi Kepala Sekolah

Menurut Sahertian kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan sesuatu yang dihasilkan dari pendidikan serta latihan. Sedangkan Supandi menyatakan bahwa pengertian kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan suatu jabatan dan tidak hanya tentang pengetahuan saja.²⁵ Syarat kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan adalah harus menguasai kompetensi-kompetensi tertentu serta keterampilan bertujuan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.

Berdasarkan penjelasan mengenai arti kompetensi kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala sekolah yaitu seperangkat pengetahuan, nilai-nilai dasar, serta keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah dalam hal berfikir serta bertindak secara konsisten agar berkompeten untuk mengambil keputusan mengenai hal-hal yang ada di sekolah.

Sesuai dengan penjelasan diatas bahwa mengenai kompetensi kepala sekolah, maka akan digambarkan tabel dimensi kompetensi kepala sekolah sebagaimana telah tertulis dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah atau Kepala Madrasah dijelaskan dalam tabel dibawah ini, sebagai berikut:

Tabel 2.1
Dimensi Kompetensi dan Kompetensi Kepala Sekolah²⁶

Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1. Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
	1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin

²⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2012), 28.

²⁶ Wahyudi, 29–32.

	1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri
	1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
	1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
	1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2. Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
	2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
	2.3 Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal
	2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
	2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
	2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal
	2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
	2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
	2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik
	2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
	2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien

	2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
	2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan
	2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
	2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
	2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3. Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
	3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah
	3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
	3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
	3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produk/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
4. Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
	4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
	4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5. Sosial	5.1 Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah

	5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
	5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Berdasarkan tabel diatas, disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah yang mempunyai kedudukan strategis dalam satuan pendidikan harus memiliki lima dimensi kompetensi tersebut yang bertujuan untuk menjamin keberhasilan sekolah dalam mencapai visi serta misi yang telah ditetapkan.

e. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peran adalah seperangkat sikap dan perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan posisi atau jabatan dalam suatu organisasi. Menurut Mulyasa (2009) seorang kepala sekolah harus memiliki peran sebagai pemimpin, yaitu:²⁷

1) Kepala Sekolah sebagai *Educator*

Kepala sekolah sebagai *educator* yaitu bahwasanya kepala sekolah harus ikut bekerja sama dengan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Adanya faktor pengalaman yang berpengaruh dalam profesionalisme kepala sekolah, adapun bentuknya yaitu pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugas, contohnya pengalaman seorang kepala sekolah pada saat menjadi guru, wakil kepala sekolah atau menjadi anggota dalam organisasi kemasyarakatan, serta pelatihan dan penataran yang pernah diikuti.

Contoh peran kepala sekolah sebagai *educator* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah ikut mengajar di kelas sebagai guru pengganti pada saat guru kelas tidak dapat hadir, dikarenakan mengemban

²⁷ Vivi Rusmawati, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada SDN 018 Balikpapan," *Jurnal Administrasi Negara* 1, no. 2 (2013): 398–399.

tugas lain dari sekolah.²⁸ Berkaitan dengan hal tersebut diperjelas menurut Hasan Basri dalam bukunya “Kepemimpinan Kepala Sekolah” bahwasanya peran sebagai *educator*, agar terjadinya proses pembelajaran yang efektif dan efisien kepala sekolah ikut bertugas atau berpartisipasi.²⁹

2) Kepala Sekolah sebagai *Manager*

Kepala sekolah sebagai *manager* dapat diartikan bahwa kepala sekolah disini harus mempunyai strategi tepat dalam hal kepemimpinannya seperti, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan atau guru untuk meningkatkan profesinya, memerlukan tenaga kependidikan atau guru melalui kerja sama yang baik, dan ikut mendorong seluruh tenaga kependidikan atau guru dalam keterlibatannya di berbagai kegiatan yang mendukung program sekolah.

Contoh peran kepala sekolah sebagai *manager* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk melaksanakan Purna Tugas.³⁰ Hal tersebut diperjelas menurut Wahyudi dalam bukunya “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran” bahwa peran sebagai *manager*, kepala sekolah memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan atau guru untuk meningkatkan kualitas profesinya.³¹

3) Kepala Sekolah sebagai *Administrator*

Peran *administrator* kepala sekolah dijelaskan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan sifat, perilaku dan situasional guna meningkatkan produktivitas serta disiplin kerja di sekolah.

Contoh peran kepala sekolah sebagai *administrator* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah ikut bertugas melaksanakan administrasi sekolah seperti perencanaan, kurikulum, ketatausahaan dan lain

²⁸ Chania Putri, wawancara oleh penulis, 1 April 2021.

²⁹ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 51.

³⁰ Putri, wawancara oleh penulis.

³¹ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, 65.

sebagainya.³² Diperjelas dalam buku “Kepemimpinan Kepala Sekolah” penulis Hasan Basri, bahwa peran sebagai *administrator*, kepala sekolah memiliki wewenang dan fungsi sebagai pelaksana administrasi.³³

4) Kepala Sekolah sebagai *Supervisor*

Peran *supervisor* kepala sekolah artinya bahwa kepala sekolah ikut bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas sehari-hari guru di sekolah, bertujuan agar dapat menggunakan pengetahuan serta kemampuan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada orang tua murid dan menjadikan sekolah sebagai tempat belajar yang menyenangkan.

Contoh kepala sekolah dalam perannya sebagai *supervisor* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah ikut bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada di sekolah seperti mengatur hal-hal yang berkaitan dengan kesiswaan, proses belajar mengajar dan lain sebagainya.³⁴ Hal tersebut dijelaskan menurut Hasan Basri dalam bukunya bahwa peran sebagai *supervisor*, mengenai pelaksanaan kurikulum serta proses pembelajaran, maka kepala sekolah memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam pengembangan serta pembinaan pendidikan.³⁵

5) Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Peran *leader* kepala sekolah dijelaskan bahwa memiliki karakteristik yang khas meliputi pengetahuan, kepribadian, keahlian dasar serta pengalaman merupakan ciri-ciri dari peran kepala sekolah sebagai *leader*.

Contoh peran kepala sekolah sebagai *leader* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah ikut mengkoordinasi di dalam grup-grup kelas pada saat proses pembelajaran daring di masa pandemi *Covid-19* bertujuan untuk memberikan semangat dalam proses belajar mengajar supaya tujuan pendidikan dapat

³² Putri, wawancara oleh penulis.

³³ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 93.

³⁴ Putri, wawancara oleh penulis.

³⁵ Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 139.

tercapai.³⁶ Dijelaskan bahwa kepala sekolah harus mampu mempengaruhi dan menggerakkan sumber daya manusia atau tenaga kependidikan yang ada di sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan pembelajaran dan lain sebagainya guna mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.³⁷

6) Kepala Sekolah sebagai *Inovator*

Kepala sekolah sebagai *inovator* diartikan bahwa kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat dalam menjalin hubungan yang baik terhadap lingkungan sekitar, mencari ide-ide yang baru, dan memberikan contoh yang baik bagi seluruh tenaga kependidikan di sekolah, serta ikut mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Contoh peran kepala sekolah sebagai *inovator* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah memberikan contoh yang baik serta memiliki strategi yang tepat dimasa pandemi ini dibuktikan dengan kepala sekolah mengikuti grup kelas kemudian memantau perkembangan peserta didik dalam proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru kelas.³⁸ Dijelaskan bahwa peran kepala sekolah sebagai *inovator* akan tercermin dari caranya melakukan suatu pekerjaan secara konstruktif, kreatif, delegatif, objektif dan rasional, keteladanan, disiplin, serta fleksibel.³⁹

7) Kepala Sekolah sebagai *Motivator*

Kepala sekolah sebagai *motivator* dapat diartikan bahwa untuk memotivasi tenaga kependidikan mengenai tugas dan fungsinya, seorang kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat guna tercapainya tujuan pendidikan di sekolah. Tumbuhnya motivasi dalam hal ini berasal dari pengaturan lingkungan,

³⁶ Putri, wawancara oleh penulis.

³⁷ Anik Muflihah dan Arghob Khofya Haqiqi, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyyah," *QUALITY* 7, no. 2 (31 Desember 2019): 57, <https://doi.org/10.21043/quality.v7i2.6039>.

³⁸ Putri, wawancara oleh penulis.

³⁹ Muflihah dan Haqiqi, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyyah," 57.

suasana kerja yang baik, adanya disiplin kerja, adanya *reward* atau penghargaan terhadap jasa serta penyediaan sumber belajar yang memenuhi.

Contoh kepala sekolah dalam perannya sebagai *motivator* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara yaitu kepala sekolah di masa pandemi ini selalu memberikan dorongan serta bimbingan, dan juga menginformasikan informasi yang terkait dengan kedinasan kepada tenaga pendidik guna meningkatkan efektifitas kerja.⁴⁰ Dijelaskan bahwa kepala sekolah harus yakin dengan kemampuannya dalam hal membangun motivasi yang baik serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja.⁴¹

Dari penjelasan diatas mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dapat disimpulkan bahwa ada tujuh peran kepemimpinan yaitu EMASLIM yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai pemimpin yang baik dalam memimpin suatu organisasi yang ada di sekolah.

Kepala sekolah memiliki sepuluh peran kepemimpinan, berdasarkan pendapat ahli yaitu Purwanto akan dijelaskan sebagai berikut:⁴²

- 1) Pelaksana (*Executive*), yaitu adanya pemenuhan kebutuhan kelompok serta pelaksanaan program atau rencana yang telah disepakati merupakan peran kepala sekolah sebagai pelaksana.
- 2) Perencana (*Planner*), yaitu segala sesuatu yang akan dilakukan harus direncanakan dan disusun terlebih dahulu guna mencapai tujuan pendidikan merupakan peran perencana seorang kepala sekolah
- 3) Ahli (*Expert*), yaitu kepala sekolah harus memiliki keahlian yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dimilikinya.
- 4) Mengawasi hubungan antar anggota kelompok (*Controller Of Internal Relationship*), menjaga hubungan baik dengan kelompoknya, agar tidak terjadi

⁴⁰ Putri, wawancara oleh penulis.

⁴¹ Muflihah dan Haqiqi, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyyah," 58.

⁴² Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 50.

- kesalah pahaman di sekolah merupakan peran dari kepala sekolah.
- 5) Mewakili kelompok (*Group Representative*), yaitu kepala sekolah harus menyadari bahwa baik-buruk semua tindakannya mencerminkan baik-buruk anggotanya.
 - 6) Bertindak sebagai pemberi pujian atau *reward* serta hukuman atau *punishment*, yaitu kepala sekolah harus dapat menjaga dan berbesar hati serta memberikan sumbangan atau hadiah kepada anggota kelompoknya yang telah bekerja bersama.
 - 7) Menjadi wasit dan penengah (*Arbitrator and Modiator*), yaitu kepala sekolah dalam menyelesaikan suatu masalah haruslah bersikap tegas, tidak boleh pilih kasih antar sesama anggota.
 - 8) Pemegang tanggung jawab, yaitu kepala sekolah harus bertanggung jawab atas perbuatan para anggotanya yang melakukan atas nama kelompok.
 - 9) Pencipta yang memiliki cita-cita, yaitu kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mempunyai konsep yang baik dan realistis sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya dapat menuju kearah tujuan.
 - 10) Bertindak sebagai ayah/ibu (*Father/Mother Figure*), yaitu kepala sekolah dalam bertindak sebagai pemimpin kepada anak buah atau kelompoknya diibaratkan seperti tindakan ayah/ibu kepada anaknya.⁴³

Berdasarkan paparan diatas disimpulkan bahwa menurut Purwanto terdapat sepuluh peran kepemimpinan kepala sekolah yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yaitu dimulai dari pelaksana, perencana, ahli, mengawasi hubungan antar anggota kelompok, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi pujian serta hukuman, bertindak sebagai penengah, pemegang tanggung jawab, pencipta memiliki cita-cita, dan memerankan sebagai ayah/ibu dalam kelompoknya.

⁴³ Basri, 51.

2. Proses Belajar Mengajar Guru Pada Masa Pandemi Covid-19

a. Pengertian Proses Belajar Mengajar Guru

Belajar dan mengajar adalah dua konsep yang tidak dapat dipisahkan dan saling berkaitan, peserta didik sebagai subjek dan objek dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah yang berasal dari keseluruhan proses pendidikan merupakan arti dari proses belajar mengajar (PMB). Menurut Ahmad Yani dan Bagja waluya bahwa proses belajar mengajar yaitu proses interaksi antara dua orang yaitu siswa sebagai orang yang belajar dan guru sebagai orang yang mengajar atau memberikan pelajaran.⁴⁴

Pengertian belajar adalah suatu proses yang berkaitan dengan pengalaman seseorang dalam halnya membangun sebuah makna atau pemahaman. Kegiatan aktif yang dilakukan seorang siswa dalam membangun pemahaman disebut dengan belajar. Sedangkan pengertian mengajar yaitu proses penyampaian informasi atau pengetahuan yang berasal dari guru kemudian diberikan kepada siswa. Proses penyampaian informasi disebut sebagai proses mentransfer ilmu.⁴⁵ Dari banyaknya pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa mengajar adalah segala upaya yang telah dilakukan seorang guru dalam rangka menyampaikan ilmu dan pengetahuan kepada siswa sehingga akan terjadinya proses belajar.

Pengertian guru dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 mengatakan “Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”. Dapat disimpulkan bahwa guru merupakan tenaga yang profesional bertugas untuk merancang dan melakukan proses pendidikan, melaksanakan bimbingan,

⁴⁴ Shinta Ratna Cahyani, “Mutu proses belajar mengajar di kelas 3 di Sekolah Dasar Budi Mulia Dua Pandeansari Yogyakarta,” 2014, 20.

⁴⁵ Cahyani, 22.

latihan, memperhitungkan hasil pembelajaran serta mengabdikan diri kepada masyarakat.⁴⁶

Berdasarkan pengertian diatas mengenai proses belajar mengajar guru dapat diambil kesimpulan bahwa proses belajar mengajar adalah suatu keutamaan dari keseluruhan proses pendidikan yaitu antara pendidik dalam kegiatannya mengajar atau memberikan pembelajaran dan peserta didik dalam kegiatannya belajar atau mendapatkan pembelajaran.

b. Implementasi Proses Belajar Mengajar pada Masa Pandemi Covid-19

Adanya pandemi Covid-19 yang melanda banyak negara termasuk Indonesia, situasi tersebut telah menyebabkan pengaruh yang luar biasa bagi sektor atau bidang pendidikan. Semua jenjang pendidikan harus dipaksa untuk beradaptasi dengan pembelajaran jarak jauh. Sejalan dengan Surat Edaran Mendikbud No. 4 Tahun 2020 tentang pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (COVID-19)⁴⁷ dan Kebudayaan (SE Sekjen Kemendikbud) Nomor 15 Tahun 2020 Pedoman Penyelenggaraan Belajar dari Rumah dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19 memperjelas tentang tata cara pelaksanaan pendidikan jarak jauh (PJJ).⁴⁸

Pendidikan jarak jauh merupakan proses pembelajaran yang tidak dapat dilakukan dengan tatap muka atau secara langsung antara guru dan murid, melainkan menggunakan jarak jauh dengan

⁴⁶ Ingrid Rositaningrum dan Muhammad Sholeh, “Peran Keefektifan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Dasar Di Masa Pademi Covid-19 | Inspirasi Manajemen Pendidikan” 09, no. 02 (2021): 337, <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/39408>.

⁴⁷ “Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19). - Penelusuran Google.”

⁴⁸ Belinda Gunawan, “Analisis Yuridis Pendidikan Jarak Jauh dalam Perspektif HAM dalam UUD NRI 1945 pada Masa Pandemi Covid-19 di Indonesia,” *Jurnal HAM* 11, no. 3 (2020): 393, <http://dx.doi.org/10.30641>.

penyampaiannya melalui media/ alat.⁴⁹ Ada beberapa faktor penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaannya agar berjalan dengan baik yaitu pengalaman, percaya diri dari pendidik, memiliki perhatian serta mudah menggunakan peralatan (media), kreatif dalam penggunaan alat/media, dan menjalin interaksi dengan peserta didik.⁵⁰ Interaksi dalam kondisi pandemi seperti ini dapat menggunakan media berbasis internet yang pelaksanaannya dilakukan dirumah masing-masing. Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran jarak jauh atau pembelajaran daring adalah pembelajaran yang dilakukan peserta didik secara mandiri, dengan bimbingan orang tua dirumah tanpa adanya pendidik yang mendampingi. Pembelajaran tersebut terfokus dengan alat atau media berupa HP maupun laptop untuk menyelesaikan tugas atau berdiskusi secara online.⁵¹

Sistem pembelajaran jarak jauh diwujudkan dengan proses belajar mengajar antara guru dan siswa menggunakan sambungan internet (*online*). Disini para pendidik memiliki cara yaitu dengan menggunakan grup di sosial media untuk belajar bersama dalam membahas pelajaran, seperti menggunakan aplikasi *WhatsApp* (WA), *Telegram*, *Zoom*, *Google Classroom* dan sosial media lainnya. Oleh karena itu, meskipun di tempat yang berbeda pendidik atau guru tetap memastikan bahwa siswa harus mengikuti pembelajaran pada waktu yang telah ditentukan.

⁴⁹ Sumarno, "Adaptasi Sekolah Dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Jarak Jauh Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Karanggeneng Kabupaten Lamongan)," *Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (JTIK) Borneo* 1, no. 2 (2020): 150.

⁵⁰ Anggy Giri Prawiyogi dkk., "Efektivitas Pembelajaran Jarak Jauh Terhadap Pembelajaran Siswa di SDIT Cendekia Purwakarta," *Jurnal Pendidikan Dasar* 11, no. 1 (31 Mei 2020): 95, <https://doi.org/10.21009/10.21009/JPD.081>.

⁵¹ Bella Habiba dkk., "Konsep Layanan Responsif bagi Siswa yang Mengalami Kesulitan Belajar Secara Daring Dimasa Pandemi Covid-19," *Konseling Edukasi: Journal Of Guidance and Counseling* 4, no. 2 (Juli 2020): 314.

Dan juga pendidik dapat menyampaikan tugas berdasarkan dengan tujuan materi yang disampaikan kepada siswanya.⁵²

Sebagai garda terdepan pada saat proses belajar mengajar, seorang guru harus tetap memberikan pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, efisien dan menyenangkan serta memiliki nilai *transfer of knowledge* dan *transfer of value*. Oleh karena itu, peranan pendidik di masa pandemi ini sangatlah dibutuhkan untuk menjamin kualitas pembelajaran di sekolah. Pendidik harus berupaya semaksimal mungkin dalam mengelola pembelajaran mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Akan dijelaskan sebagai berikut:⁵³

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan atau *planning* merupakan suatu kegiatan mendasar dalam bentuk tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan dalam meraih target atau tujuan. Jadi, dalam kegiatan pembelajaran seorang pendidik sebagai pengelola proses kegiatan belajar mengajar harus menyiapkan alternatif pilihan guna meraih tujuan. Selain itu, pendidik juga harus mengelola berbagai macam sumber, baik sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar.⁵⁴ Pada masa pandemi *Covid-19* ini perencanaan pembelajaran meliputi:

- a) Memilih apa saja yang harus disiapkan, kemudian menetapkan tindakan pendidik atau guru, kapan serta bagaimana cara dalam mengimplementasikannya.
- b) Menetapkan serta membatasi pelaksanaan kerja sesuai target pembelajaran pada situasi pandemi.

⁵² Dyan Eka Pamungkas dan Sukarman Sukarman, "Transformasi Dunia Pendidikan di Sekolah Dasar Dalam Masa Pandemi COVID-19," *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan dan Hasil Penelitian* 6, no. 3 (2020): 2.

⁵³ Ahmad Munir Saifulloh, "Manajemen Pembelajaran dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Belajar Mengajar di Masa Pandemi Covid-19," *Bidayatuna: Jurnal Pendidikan Guru Mandrasah Ibtidaiyah* 3, no. 2 (2020): 302–307.

⁵⁴ Saifulloh, 302.

- c) Menginovasi strategi pembelajaran.
 - d) Melihat terlebih dahulu situasi dan kondisi agar tercapainya implementasi pembelajaran.
 - e) Menginformasikan perencanaan yang berkaitan dengan pembelajaran kepada pihak-pihak yang bersangkutan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)

Penentuan tugas serta fungsi dalam prinsip organisasi, perwakilan guru dalam mengampu mata pelajaran sesuai dengan jadwal, harus memiliki tanggung jawab, wewenang dan kompetensi merupakan kegiatan dari pengorganisasian pembelajaran. Supaya kegiatan pembelajaran terarah dan memiliki penanggung jawab yang jelas dan tepat, maka pengorganisasian menjadi tolak ukur.

Kepala sekolah sebagai *manager* yang memiliki peran dalam persiapan sarana dan prasarana yang ada disekolah, sedangkan guru memiliki peran dalam kegiatan pembelajaran, pengadaan alokasi waktu, perencanaan pembelajaran, kurikulum dan media apa yang dipakai pada saat mengajar, dan komponen pembelajaran yang lain pada saat proses belajar mengajar dimasa pandemi Covid-19.⁵⁵

- 3) Pelaksanaan (*actuating*)

Pelaksanaan (*actuating*) yang dimaksud adalah perwujudan dari perencanaan yang sudah ditetapkan guna menerapkan dan mewujudkan pembelajaran yang efektif dan kondusif.⁵⁶

Adanya pelaksanaan proses belajar mengajar di masa pandemi Covid-19 harus sesuai dengan prinsip-prinsip yang sejalan dengan Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (COVID-19), yaitu:

- a) Keselamatan serta kesehatan peserta didik, pendidik, kepala institusi pendidikan dan seluruh

⁵⁵ Saifulloh, 303.

⁵⁶ Saifulloh, 303–304.

warga institusi pendidikan menjadi acuan utama selama menerapkan Belajar Dari Rumah (BDR).

- b) Penerapan BDR bertujuan untuk menanamkan karakter istiqomah dalam belajar, tanpa harus menyelesaikan seluruh capaian kurikulum.
- c) BDR berfokus pada *life skill*, khususnya tentang pandemi *Covid-19*.
- d) Konten pembelajaran harus sesuai dengan usia dan jenjang pendidikan, *religius culture*, karakter dan ciri khas peserta didik.
- e) Pembelajaran disesuaikan dengan situasi dan kondisi masing-masing daerah.
- f) Pendidik dan orang tua siswa diharapkan dapat menjalin komunikasi yang baik.⁵⁷

Sebagai penanggung jawab dalam proses belajar mengajar seorang pendidik harus mempertimbangkan hal-hal dalam menentukan pembelajaran jarak jauh, yaitu: 1) guru harus memilih dan menentukan mata pelajaran prioritas kemudian menginstruksikan kepada siswa untuk belajar dari rumah secara mandiri, 2) guru harus menentukan metode apa yang tepat dan sesuai dengan materi pembelajaran, 3) guru harus selektif dalam memilih atau menentukan media atau sumber belajar yang sesuai dengan lingkungan sekitar.⁵⁸

4) Pengawasan (*controlling*)

Dalam mencapai target belajar dimasa pandemi ini guru melakukan kegiatan pengawasan dengan cara mencari informasi, menganalisis informasi, mengevaluasi data dan menyimpulkan data mengenai proses belajar mengajar. Pendidik sebagai orang yang melakukan pengawasan atau evaluasi terhadap program pembelajaran juga melaksanakan pengawasan terhadap pencapaian kompetensi peserta didik.⁵⁹ Pengawasan yang dilaksanakan dengan penyesuaian

⁵⁷ Saifulloh, 304.

⁵⁸ Saifulloh, 305.

⁵⁹ Saifulloh, 306.

ketentuan pada kondisi darurat pandemi *Covid-19*, yaitu:

- a) Penilaian Hasil Belajar merupakan Penilaian Harian (PH) dan Penilaian Akhir Semester (PAS) dapat dilakukan terlebih dahulu tanpa harus mengumpulkan siswa.
- b) PH dan PAS dilakukan dalam bentuk tugas-tugas yang memungkinkan dapat dilakukan secara jarak jauh serta diambil nilainya dari raport dan prestasi yang diperoleh sebelumnya.
- c) PH dan PAS, termasuk PPA pada PAUD dan TK/RA dilaksanakan sebagai formalitas yang tidak mengurangi nilai pendidikan karakter dan tidak perlu diukur dengan capaian kurikulum atau STPPA pada PAUD dan TK/RA secara menyeluruh.
- d) Konsep menghitung nilai raport pada semua jenjang pendidikan (SD/MI, SMP/MTs, SMA/SMK/MA) atau PPA pada PAUD dan TK/RA tetap berpedoman pada ketentuan yang berlaku di sekolah atau madrasah dengan menyesuaikan pada ketentuan kondisi darurat, seperti pandemi *Covid-19*.⁶⁰

Berdasarkan penjelasan diatas diambil kesimpulan bahwa mengenai implementasi proses belajar mengajar guru pada masa pandemi *Covid-19* dalam pelaksanaannya menggunakan pendidikan (pembelajaran) jarak jauh yaitu suatu proses pembelajaran atau pendidikan yang tidak dapat dilakukan secara langsung atau tatap muka antara guru dan murid dengan cara penyampaianya menggunakan media (internet). Kemudian, pendidik atau guru sebagai garda terdepan harus memiliki peran manajer agar dapat mengelola kegiatan pembelajaran dengan cara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

⁶⁰ Saifulloh, 306–307.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan penulis lakukan, bertujuan untuk mengetahui posisi penelitian yang hendak dilaksanakan dari penelitian yang ada sebelumnya sebagai bahan referensi mengenai hasil, kelebihan dan kekurangan serta sebagai bahan perbandingan terhadap kajian yang terdahulu. Sebagai berikut:

1. Muhammad Faizul Husnayain dalam penelitiannya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di Sekolah Dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang)”

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain ditemukan hasil penelitiannya bahwa adanya, 1) Program kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru meliputi: membentuk *lesson studi*, adanya penugasan-penugasan, mendatangkan narasumber, melaksanakan studi lanjut dan melaksanakan studi banding. 2) Bentuk-bentuk strategi pengembangan mutu sumberdaya guru meliputi: adanya penghargaan (*reward*), adanya supervisi, mengikutsertakan pelatihan, seminar, workshop, diklat dan pengembangan kegiatan lainnya. 3) Peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dengan melaksanakan, sebagai berikut: sebagai educator, sebagai manajer, sebagai supervisor, sebagai administrator, sebagai leader, sebagai innovator dan sebagai motivator.⁶¹

Dalam penelitian ini terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis. persamaannya yaitu sama-sama menjelaskan tentang peran kepemimpinan kepala sekolah. Persamaan kedua, yakni melakukan penelitian di jenjang pendidikan yang sama yaitu di tingkat Sekolah Dasar. Kemudian untuk perbedaan penelitian dari Muhammad Faizul Husnayain berupa tesis untuk syarat pengajuan program

⁶¹ Muhammad Faizul Husnayain, “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru pada Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Surya Buana dan Sekolah Dasar Anak Saleh Malang) Tesis,” *Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*, 2015, 166–185.

Magister/Pascasarjana, sedangkan penelitian yang penulis buat yaitu skripsi untuk syarat pengajuan Strata-1/S1. Perbedaan kedua disini penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Faizul Husnayain berkaitan dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru dalam lembaga pendidikan Islam, sedangkan penelitian penulis berkaitan dengan proses belajar mengajar guru pada masa pandemi Covid-19.

2. Elvi Suharni dalam penelitiannya yang berjudul “Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya”

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Elvi Suharni ditemukan bahwa: 1) Kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kompetensi kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya yaitu dengan cara guru-guru mengikuti KKG, Workshop, dan pelatihan-pelatihan lainnya, yang bertujuan agar guru lebih aktif dan disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang pendidik. 2) Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya yakni melalui model pendekatan rasional (*top down*) dan model pendekatan *bootom up*. 3) kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogic dan kepribadian guru di SDN 6 Bukit Tunggal Palangka Raya adalah adanya tugas yang terlalu banyak sehingga menyita waktu, dan pada kegiatan peningkatan kompetensi guru waktunya bersamaan dengan proses belajar mengajar di sekolah sehingga guru tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut dengan rutin.⁶²

Dalam penelitian ini ditemukan persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Persamaannya yaitu sama-sama melakukan penelitian di jenjang pendidikan yang sama yakni sekolah dasar (SD). Persamaan lainnya yaitu membahas tentang kepemimpinan dari kepala sekolah. Kemudian untuk perbedaan dari

⁶² Elvi Suharni, “Kebijakan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Kompetensi Kepribadian Guru pada SDN 6 Bukit Tunggal Kota Palangka Raya,” *Pogram Studi Manajemen Pendidikan Islam, Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya*, 2016, 124.

penelitian Elvi Suharni dengan penulis yaitu perbedaan pertama, bahwa penelitian yang penulis buat berupa skripsi sebagai syarat pengajuan Strata-1/S1. Sedangkan Elvi Suharni penelitian yang dibuat berupa tesis untuk syarat pengajuan program Magister/Pascasarjana. Perbedaan kedua, dari penelitian penulis membahas mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah sedangkan dari penelitian Elvi Suharni membahas mengenai kebijakan kepemimpinan kepala sekolah.

3. Firman Kurnia Asy Syifa dalam penelitiannya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Islami di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu”

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Firman Kurnia Asy Syifa menunjukkan bahwa: 1) adanya Visi dan Misi dari kepala sekolah dalam mengembangkan budaya Islami yaitu, Visinya melaksanakan pembangunan pendidikan di bidang akademik dan non akademik dengan menjunjung tinggi nilai keislaman dan akhlakul karimah. Kemudian misinya, peserta didik diunggulkan dengan prestasi non akademik melalui pembiasaan kegiatan-kegiatan Islami. Hal tersebut berasal dari visi sekolah SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu. 2) adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya Islami dengan menganut gaya kepemimpinan demokratis yaitu kepala sekolah memberikan uswah khasanah, senang menerima saran, memotivasi bawahan, dan tegas dalam memimpin. 3) upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya Islami adalah membiasakan nilai-nilai Islami, mengembangkan kurikulum, menjaga kebersihan lingkungan, memanfaatkan sarana dan prasarana dengan memaksimalkan tata ruang sekolah, menerapkan sikap disiplin, dan terakhir membentuk tim khusus demi berlangsungnya budaya Islami di sekolah, tim khusus yang dimaksud di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu yaitu ISMUBA (Islam Muhammadiyah dan Bahasa Arab).⁶³

Dalam penelitian ini ditemukan adanya persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Persamaan

⁶³ Firman Kurnia Asy Syifa, “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Islami di SMP Muhammadiyah 3 Kaliwungu,” *Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang*, 2016, 77–91.

pertama yaitu, sama-sama membahas mengenai kepemimpinan dari kepala sekolah. Persamaan lainnya yaitu penelitian yang dilakukan Firman Kurnia Asy Syifa dengan penulis sama-sama sebagai syarat pengajuan Strata-1/S1 yang berupa skripsi. Kemudian perbedaan yang ada dari penelitian Firman Kurnia Asy Syifa dengan penulis yaitu: perbedaan pertama, penulis melakukan penelitian di jenjang pendidikan sekolah dasar, sedangkan Firman Kurnia Asy Syifa melakukan penelitian di jenjang sekolah menengah pertama (SMP). Perbedaan lainnya yaitu penelitian yang dilakukan penulis berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam mengoptimalkan proses belajar mengajar pada masa pandemi *Covid-19*. Sedangkan penelitian dari Firman Kurnia Asy Syifa berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya Islami.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan jalan pikiran peneliti yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu dengan judul “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Proses Belajar Mengajar Guru Pada Masa Pandemi *Covid-19* di SDN 1 Bawu Batealit Jepara”

Adanya pandemi *Covid-19* yang mewabah keseluruh dunia memaksa seluruh jenjang pendidikan termasuk di Indonesia untuk beradaptasi dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ). Kondisi tersebut mengakibatkan proses belajar mengajar antara guru dan siswa yang awalnya dilakukan secara tatap muka disekolah, kini harus dilakukan secara daring (*online*) di rumah masing-masing. Hal tersebut sangat berdampak kepada seluruh pihak terkait yang ada di sekolah terutama kepala sekolah. Dengan adanya wabah tersebut kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab lebih. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki peran kepemimpinan dalam memimpin sekolah guna memberikan respon positif serta solusi dalam permasalahan yang terjadi pada saat ini.

Peran kepemimpinan kepala sekolah yang umumnya kita ketahui ada tujuh yaitu: *edukator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, dan *motivator*. Sebagai *edukator* yaitu kepala sekolah bertugas melaksanakan proses pengajaran secara efektif dan efisien. Sebagai *manager* yaitu kepala sekolah mempunyai tugas untuk menyusun perencanaan,

mengorganisasikan kegiatan, mengarahkan atau mengendalikan kegiatan, menentukan kebijaksanaan, dan mengatur proses belajar mengajar. Sebagai *administrator* yaitu kepala sekolah bertugas menyelenggarakan administrasi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengoordinasian, pengawasan, evaluasi dan keuangan. Sebagai *supervisor* yaitu kepala sekolah bertugas menyelenggarakan supervisi dalam kegiatan kerja sama dengan masyarakat atau instansi lain, kegiatan bimbingan, proses belajar mengajar, kegiatan ketatausahaan dan sarana prasarana. Sebagai *leader* yaitu kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang baik, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan. Sebagai *inovator* yaitu kepala sekolah harus mempunyai strategi yang tepat dalam mencari gagasan baru, serta ikut mengembangkan model pembelajaran yang inovatif. Sebagai *motivator* yaitu kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat dalam memotivasi para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

Adapun bentuk kerangka berfikir dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



D. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengoptimalkan proses belajar mengajar guru pada masa pandemi *Covid-19* di SDN 1 Bawu Kecamatan Batealit Kabupaten Jepara ?
2. Apa kebijakan atau program kepala sekolah dalam mengoptimalkan proses belajar mengajar guru pada masa pandemi *Covid-19* di SDN 1 Bawu Kecamatan Batealit Kabupaten Jepara ?
3. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengoptimalkan proses belajar mengajar guru pada masa pandemi *Covid-19* di SDN 1 Bawu Kecamatan Batealit Kabupaten Jepara ?

