

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan suatu bangsa salah satunya berkat kontribusi pendidikan. Pandemi *Covid-19* menimbulkan sebuah krisis pada seluruh aspek kehidupan, salah satunya dalam dunia pendidikan. Setelah pandemi *Covid-19* menyebar ke Indonesia pada pertengahan Maret 2020, pemerintah pusat dan daerah telah menyusun pedoman dalam dunia pendidikan. Hal tersebut mengacu pada surat edaran yang dikeluarkan Kemendikbud No. 40 Tahun 2020, dimana peraturan kebijakan tentang pembelajaran daring diberlakukan. Kegiatan belajar mengajar diharuskan untuk beradaptasi. Dampak yang terjadi adalah diberlakukannya kebijakan penutupan sekolah sementara dan mengharuskan semua peserta didik termasuk guru melakukan pembelajaran jarak jauh atau online.

Sekolah yang berhasil dalam menjalankan proses pendidikan sering diidentikkan dengan keberhasilan kepala sekolah. Pada masa *Covid-19* budaya belajar mengajar bertransformasi dan harus melakukan penyesuaian agar proses pembelajaran tetap berlangsung. Transformasi atau perubahan yang tak terduga ini mengharuskan pelaksanaan pembelajaran dilakukan secara jarak jauh atau online guna pencegahan penyebaran virus *Covid-19*. Pembelajaran jarak jauh atau online diambil sebagai jawaban atas kebutuhan pembelajaran di masa pandemi *Covid-19*. Melalui teknologi komunikasi dan informasi, media ajar serta peralatan komputer dan internet diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dalam mengkonsep terlaksananya pembelajaran daring. Pembelajaran online terlaksana menggunakan

aplikasi pembelajaran *Google Meet*, *google classroom*, *Google Form*, *Moodle*, *Microsoft Teams*, *Zoom* dan lainnya.

Menurut Adijaya (2018, 105), pembelajaran online atau pembelajaran jarak jauh, dipandang sebagai era baru dalam proses pembelajaran, tidak memerlukan pertemuan tatap muka di dalam kelas dan dapat dilakukan dengan cara yang sangat sederhana tergantung koneksi internet. Pembelajaran online mencakup jenis proses pembelajaran yang mengandalkan konektivitas internet untuk menyelesaikan proses pembelajaran. Tetapi bahkan sebelum pandemi ini, terjadi di seluruh dunia, dan di Indonesia secara nasional pada era abad-21. Dalam menghadapi revolusi industri, teknologi dan informasi menjadi basis utama dalam segala sektor kehidupan manusia. Perubahan peradaban menuju masyarakat berpengetahuan atau *knowledge society*, mengharuskan komunitas global untuk menguasai keterampilan era abad-21. Pendidikan memegang peranan yang sangat penting dan strategis dalam membangun masyarakat berpengetahuan yang dapat: (1) berkomunikasi secara efektif, (2) berpikir kritis, (3) memecahkan masalah dan (4) bekerjasama. Dengan kondisi tersebut di atas maka kinerja guru sangat diandalkan dalam membantu mensukseskan program pembelajaran di saat krisis akibat pandemi *Covid-19*. Kepala sekolah berupaya mengatasi perubahan di lingkungan sekolahnya akibat krisis yang diakibatkan oleh pandemi *Covid-19* dengan menyusun manajemen strategi agar peserta didik tetap dapat memperoleh pembelajaran yang maksimal seperti halnya mereka belajar di sekolah. Oleh sebab itu perlu adanya peran dari kepala sekolah untuk dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja guru.

Dampak yang ditimbulkan oleh pandemi *Covid-19* menjadikan pendidikan ada dalam sebuah perubahan. Perubahan yang terjadi dalam dunia

pendidikan yang terlihat jelas adalah dari interaksi antara guru dan siswa yang semula dilakukan secara langsung menjadi tidak langsung. Perubahan juga terjadi pada kinerja guru baik dari cara mengajar, administrasi, pemanfaatan media digital, dan kesiapan dalam mengembangkan keterampilan mengajar. Perubahan yang terjadi pada siswa dan orang tua siswa mengenai kesiapan dan adaptasi pada pola pembelajaran baru juga harus menjadi perhatian. Kepala Sekolah dituntut untuk dapat melakukan manajemen strategis terhadap iklim pembelajaran yang terganggu akibat pandemi ini.

Kinerja guru menjadi sorotan dalam kaitannya memberikan layanan bagi siswa. Guru mengalami kesulitan dalam beradaptasi dari pembelajaran secara langsung menjadi pembelajaran jarak jauh atau online. Guru dituntut menjalankan perubahan yang besar dalam pelaksanaan pembelajaran. Beradaptasi dari pembelajaran secara langsung ke pembelajaran yang berbasis informasi dan teknologi tentu saja berdampak beragam kepada guru. Sekurangnya terdapat satu orang guru mengundurkan diri karena tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi. Guru yang tidak memiliki motivasi yang kuat tentu akan tertinggal.

Terdapat permasalahan lain pada pembelajaran daring. Kurangnya pengetahuan teknologi informasi antara siswa dan orang tuanya membuat pembelajaran menjadi sulit dalam pelaksanaannya. Perubahan pembelajaran disekolah juga menyebabkan pemasukan uang sekolah menurun yang diakibatkan banyak orang tua murid yang berhenti bekerja akibat pandemi *Covid-19*. Program sekolah yang telah disusun dan direncanakan menjadi tidak relevan untuk dilaksanakan pada masa pandemi *Covid-19*. Karena kendala tersebut, pembelajaran

menjadi kurang efektif. Studi kasus pada penelitian ini berlokasi di SDK Penabur Kota Modern dimana Kepala Sekolah dan tim akademik mempersiapkan peralihan dari pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran daring.

Hasil wawancara singkat yang dilakukan sebelum penelitian dengan Kepala Sekolah bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pembelajaran daring yang dilakukan di sekolah tersebut dapat terlaksana atau tidak. Peneliti juga ingin mengetahui strategi apa yang dilakukan kepala sekolah dalam menghadapi krisis terutama di lingkungan pendidikan. Kesiapan dan kecakapan kepala sekolah dan guru dalam menghadapi dampak krisis pada pembelajaran merupakan bentuk layanan kepada peserta didik mendapatkan hak untuk mendapatkan pendidikan yang layak. Kepala sekolah menyusun manajemen strategi dan membuat kebijakan terkait dengan penanganan perubahan di lingkungan sekolah akibat krisis yang ditimbulkan oleh pandemi *Covid-19*, termasuk memotivasi guru untuk meningkatkan kinerja mereka. Karena ini adalah hal baru, banyak guru mengalami kendala dalam melaksanakan proses pembelajaran daring. Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara terhadap empat guru. Judul dalam penelitian ini adalah mengenai “Implementasi manajemen strategis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Masa Pandemi *Covid-19* (Sebuah Studi Kasus Pembelajaran Daring Di SDK Penabur Kota Modern Kota Tangerang)”.

## **1.2 Identifikasi Masalah Penelitian**

Dampak krisis yang ditimbulkan oleh pandemi *Covid-19* menjadikan pendidikan ada dalam sebuah transformasi atau perubahan yang tidak terduga. Kepala Sekolah dituntut untuk dapat melakukan manajemen strategi terhadap iklim

pembelajaran yang terganggu akibat pandemi ini. Dampak non akademik yang berimbas pada manajemen sekolah adalah 1) menurunnya kemampuan orang tua siswa dalam pembiayaan sekolah sebagai akibat dari kondisi ekonomi yang melemah, 2) program sekolah yang semula dicanangkan menjadi tidak relevan akibat penutupan sekolah sementara, 3) pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah juga menjadi dampak non akademis, 4) mengubah sementara proses layanan untuk menyesuaikan situasi krisis pandemi.

Dari dampak-dampak tersebut dapat dikatakan bahwa pandemi *Covid-19* telah mengganggu kelangsungan operasional sekolah. Dampak *Covid-19* bagi sekolah memunculkan kebingungan dan ketidakpastian. Keterampilan dari kepala sekolah untuk menghadapi perubahan dalam pandemi ini menjadi salah satu faktor keberhasilan untuk beradaptasi dengan tatanan baru.

Kinerja guru menjadi sorotan sebagai imbas dari pandemi dalam kaitannya memberikan layanan bagi siswa. Guru mengalami kesulitan dalam beradaptasi dari pembelajaran secara langsung menjadi pembelajaran jarak jauh atau online. Guru dituntut menjalankan perubahan yang besar dalam pelaksanaan pembelajaran. Beradaptasi dari pembelajaran secara langsung ke pembelajaran yang berbasis informasi dan teknologi tentu saja berdampak beragam kepada guru. Guru menjadi tertekan dan konsentrasi kerja menurun yang diakibatkan hampir tidak semua guru memiliki pengalaman dalam pembelajaran jarak jauh serta hambatan dalam penggunaan teknologi informasi. Guru yang tidak memiliki motivasi yang kuat tentu saja ditinggalkan.

Dalam proses perubahan budaya pembelajaran tentu saja merubah tata cara belajar mengajar yang di dalam nya membutuhkan keterampilan dan pengetahuan

baru seorang guru. Proses adaptasi dari budaya lama ke budaya baru pembelajaran tentu tidak begitu saja terjadi. Banyak kendala di dalamnya mulai dari kesiapan guru dan kemauan dalam memperoleh keterampilan baru tersebut. Ada proses perubahan yang cepat yang perlu cepat disesuaikan dengan kondisi tersebut.

Dalam situasi ini, Kepala Sekolah memiliki peran dalam menjalankan manajemen strategi untuk memotivasi guru dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan mengajar secara online agar pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Peran kepala sekolah dalam moderasi, dukungan, dorongan, supervisi dan pengawasan sangat penting untuk menjaga kualitas proses pembelajaran yang berlangsung. Menyusun program kerja yang baik menjadi salah satu yang dapat memaksimalkan kinerja guru. Oleh sebab itu penyesuaian program sekolah diperlukan dalam hal pembelajaran demi menjaga mutu pendidikan dan prestasi sekolah. Hal ini dikarenakan, mutu pendidikan dan prestasi sekolah tergantung dengan tingkat kinerja guru di sekolah tersebut, sehingga kepala sekolah membutuhkan program-program yang dapat menjawab dan mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungannya serta memotivasi peningkatan kinerja guru dan memberikan layanan yang terbaik bagi siswa dan orang tua. Berdasarkan hal tersebut maka bagaimana manajemen strategi disusun dan diimplementasikan oleh kepala sekolah untuk mengatasi perubahan metode belajar di SDK Penabur Kota Modern demi menjaga performa guru dalam memberikan layanan bagi siswa.

### **1.3 Batasan Masalah**

Masalah dalam penelitian ini perlu dibatasi agar lebih efektif dan efisien. Batasan masalah ini berhubungan dengan rumusan masalah yang dibuat agar penelitian tidak meluas sehingga dapat fokus. Batasan topik penelitian ini adalah:

#### **1.3.1 Batasan Responden**

Pada aspek ini peneliti membatasi lingkup penelitian hanya terhadap Kepala Sekolah dengan manajemen strategi terutama pada penanganan perubahan yang diakibatkan krisis pandemi *Covid-19* dan guru dengan kinerjanya.

#### **1.3.2 Batasan Aspek Penelitian**

Kajian ini berfokus pada empat kemampuan manajerial kepala sekolah dan kinerja guru yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam pembelajaran serta adaptasi guru terhadap perubahan. Faktor penunjang dan penghambat pelaksanaan manajemen strategi kepala sekolah juga menjadi aspek dalam penelitian ini.

#### **1.3.3 Batasan Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan hanya di SDK PENABUR Kota Modern dan selama masa pembelajaran daring *Covid-19* dari tanggal 3 Juli 2021 hingga 24 November 2021.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Dilihat dari ruang lingkup penelitian, fokus rumusan masalah pada penelitian yang ingin diperoleh peneliti secara empiris, yakni:

1. Bagaimana manajemen strategis Kepala Sekolah dilakukan pada penyelenggaraan pembelajaran pada masa pandemi *Covid-19*?

2. Bagaimana pelaksanaan kinerja guru selama pembelajaran daring di masa pandemi *Covid-19* di SDK Penabur Kota Modern?
3. Apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaan manajemen strategis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SDK Penabur Kota Modern?
4. Apa saja pendekatan kepala sekolah dalam mendukung adaptasi guru terhadap pembelajaran pada masa pandemi *Covid-19*?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan manajemen strategis Kepala Sekolah dalam penyelenggaraan pembelajaran online selama pandemi *Covid-19* di SDK Penabur Kota Modern.
2. Untuk memperoleh informasi kinerja guru dalam pembelajaran daring di masa *Covid-19* di SDK Penabur Kota Modern.
3. Untuk memperoleh informasi tentang faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SDK Penabur Kota Modern.
4. Untuk memperoleh informasi tentang pendekatan Kepala Sekolah yang dapat mendukung adaptasi guru pada pembelajaran daring di masa *Covid-19*.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dapat dilihat dari dua aspek yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

## 1. Teoritis

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam implementasi teoritik peningkatan kinerja guru melalui manajemen strategis kepala sekolah khususnya pada pembelajaran di masa pandemi.

## 2. Praktis

Melalui kajian ini diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk mengetahui sejauh mana manajerial kepala sekolah efektif dalam menghadapi pembelajaran di masa krisis akibat pandemi *Covid-19*.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam penyusunannya, kemudian penulis membagi pembahasan penelitian ini menjadi lima bab, yang masing-masing terdiri dari beberapa sub bab, adapun sistematika penulisan tersebut yaitu sebagai berikut:

Bab pertama merupakan Pendahuluan, pada bab ini berisi tentang latar belakang masalah mengapa perlunya manajemen strategis Kepala Sekolah diterapkan pada pembelajaran di masa pandemi *Covid-19*. Bab ini juga membahas mengenai identifikasi masalah penelitian, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam laporan ini.

Bab kedua merupakan Landasan Teori, pada bab ini memuat teori-teori yang berasal dari kajian-kajian kepustakaan yang berkaitan dengan pembahasan manajemen strategis Kepala Sekolah dan kinerja guru.

Bab ketiga merupakan Metode Penelitian, pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan adalah menggunakan pendekatan kualitatif, tempat penelitian di SDK Penabur kota Modern Kota Tangerang, waktu penelitian dari

bulan Juli sampai November, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, pengecekan keabsahan data dengan triangulasi.

Bab ke empat merupakan Hasil Penelitian, pada bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian digunakan sebagai data. Temuan penelitian dari wawancara dan studi dokumen yang dilakukan kepada informan yaitu kepala sekolah, dan guru di SDK Penabur Kota Modern mengenai manajemen strategis Kepala Sekolah dan kinerja guru di masa pandemi *Covid-19*.

Bab ke lima merupakan Pembahasan Hasil, pada bab ini berisi penjelasan-penjelasan tentang manajemen strategis Kepala Sekolah dan kinerja guru yang dihubungkan dengan teori-teori yang terdapat pada bab 2, dan rumusan teori-teori baru dari penelitian yang dilakukan.

Bab ke enam merupakan Penutup, pada bab terakhir ini berisi kesimpulan dan saran dari pembahasan penelitian penulis, yang membangun bagi SDK Penabur kota modern.