

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PADA MASA PANDEMI COVID-19

Zuul Fadhil Adhiim<sup>1)</sup>, Fitri Nur Mahmudah<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Ahmad Dahlan  
Correspondence address: adhimfadhil231997@gmail.com

### Abstract

*The principal is the leader as well as the manager in the school. In any situation, the role of the principal is an important step to serve as a reference in developing competency and quality of education. This research was conducted with the aim of knowing the role of school principals in improving the quality of education during the Covid-19 pandemic. The method used is qualitative with a case study approach. This research setting was in MIS Babussalam, Nowa. Participants in this study were teachers who teach at MIS Babussalam, Nowa. Data collection techniques using structured interviews by arranging questions into interview guidelines. The research procedure used the Creswell case study approach. Data analysis was carried out with the assistance of the Atlas.ti software version 8. The results of this study indicate that the role of school principals in improving the quality of education during Covid-19 has the findings indicators are having a manner, being a manager, and being able to prioritize teachers and education personnel with HR development. The findings of this study can be recommended to all school principals as part of efforts to become school principals to optimize roles.*

**Keywords:** *the role of the school principal, covid-19, improving the quality of education*

### Abstrak

Kepala sekolah merupakan pimpinan sekaligus manajer yang ada di Sekolah. Dalam situasi apapun, peran kepala sekolah menjadi langkah penting untuk dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan kompetensi maupun mutu pendidikan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan selama masa pandemi covid-19. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Setting penelitian ini di MIS Babussalam, Nowa. Partisipan dalam penelitian ini adalah guru-guru yang mengajar di MIS Babussalam, Nowa. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara terstruktur dengan menyusun pertanyaan ke dalam pedoman wawancara. Prosedur penelitian menggunakan pendekatan studi kasus Creswell. Analisis data yang dilakukan berbantuan software Atlas.ti versi 8. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan selama covid-19 memiliki indikator temuannya adalah memiliki manner, menjadi manager, dan mampu mengutamakan guru dan tenaga kependidikan dengan HR development. Hasil temuan penelitian ini dapat direkomendasikan kepada seluruh kepala sekolah sebagai bagian dari upaya menjadi kepala sekolah untuk mengoptimalkan peran.

**Keywords:** *peran kepala sekolah, covid-19, peningkatan mutu pendidikan*

### PENDAHULUAN

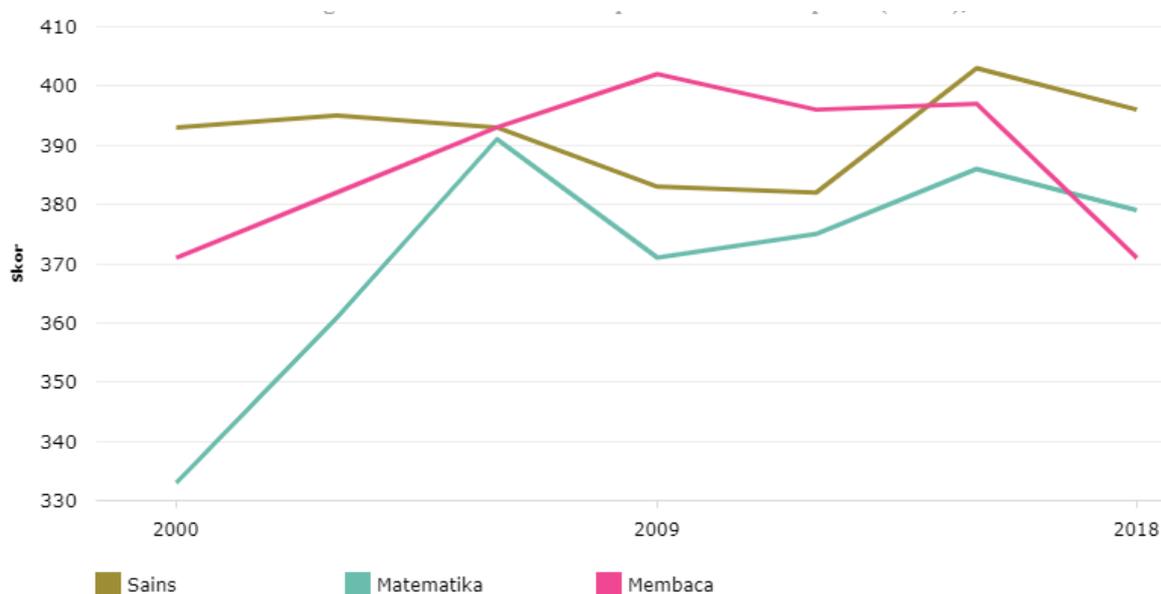
Dunia yang mendadak berubah situasi dan kondisi dikarenakan pandemi covid-19 ini berimbas pada bidang pendidikan. Sistem yang berjalan berubah dan harus menyesuaikan dengan kondisi karena ada wabah penyakit. Hal ini berdampak pada peran kepala sekolah dalam mengelola dan sigap memberikan solusi yang tepat untuk

situasi pandemi covid-19. Dalam kondisi apapun, tetap tujuan pendidikan menjadi sasaran penting dan utama. Seperti yang disampaikan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 63 tahun 2009, bahwa “mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan

masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan” (Pemerintah Indonesia 2009). Pernyataan tersebut menegaskan bagi pemangku pendidikan untuk lebih memahami peran-peran yang harus dilakukan dalam meningkatkan mutu pendidikan walau dalam kondisi pandemi covid-19.

Menilik data terkait mutu pendidikan Indonesia pada *The Programme for International Student Assessment* (PISA 2018) menunjukkan bahwa kualitas pendidikan Indonesia rendah. Hal tersebut dapat dilihat pada tiga kategori yaitu sains, matematika, dan membaca. Laporan yang dikeluarkan oleh PISA pada tahun 2018 memberikan informasi bahwa skor

membaca Indonesia sebesar 371. Angka tersebut merupakan angka terendah sejak tahun 2000. Begitu juga peringkat membaca memiliki skor turun dari 64 menjadi urutan ke 74. Skor sains juga demikian, yaitu sebesar 396. Hal ini mengalami penurunan dari 2015 dengan angka skor tinggi 403. Indikator skor sains Indonesia berada di posisi 71, menurut dari peringkat 62 pada tahun 2015. Sedangkan untuk skor matematika sebesar 379, skor ini juga menurun dari tahun 2015 yang memiliki skor sebesar 386. Peringkat yang didapatkan untuk kemampuan matematika di posisi 73, menurun dari 2015 yang berada di peringkat 63. Data-data ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Skor PISA Indonesia 2000-2018

Sumber: *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD 2019)

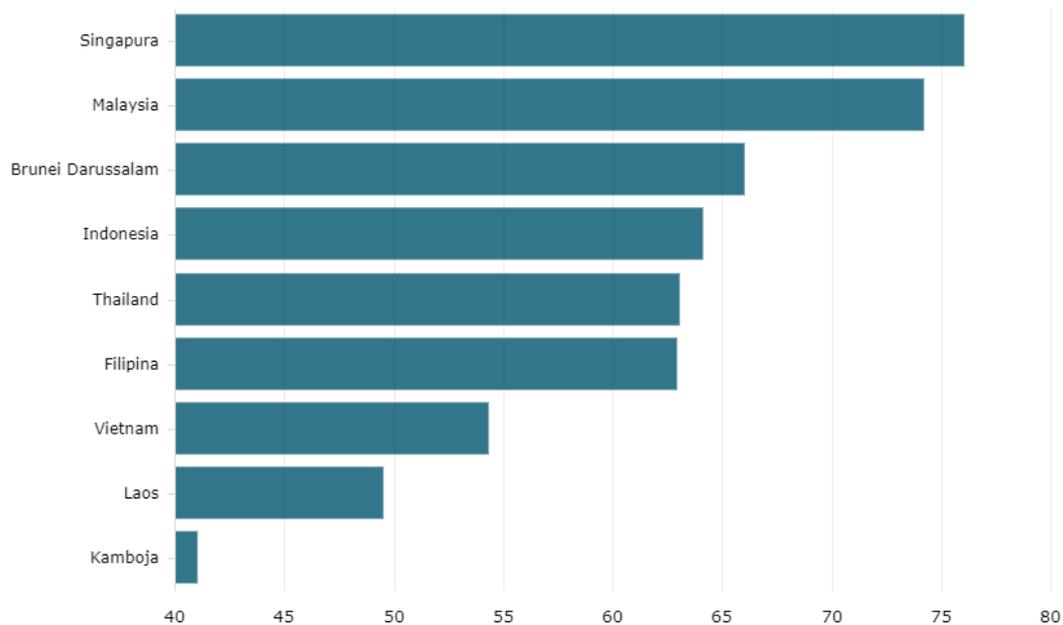
Gambar 1 di atas dapat dimaknai bahwa menurunnya skor kemampuan siswa dalam memahami sains, matematika, dan membaca dikarenakan banyak faktor yang perlu dikaji secara mendalam dan terus menerus. Hal tersebut juga memungkinkan karena faktor lain seperti peran serta kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan mulai dari pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kemampuan dan

keterampilan, penyediaan prasarana dan sarana yang menunjang proses pembelajaran, dan kemampuan guru dalam memberikan materi pelajaran. Kondisi ini menjadi keprihatinan bersama dan dapat dijadikan sebagai upaya dalam pengembangan kepala sekolah. Terutama pada peningkatan kapasitas dan keterampilan *human resource management*. Data (World Economic Forum 2020) menulis bahwa *skills* sumber

daya manusia Indonesia menempati peringkat keempat diantara negara-negara yang ada di Asia Tenggara.

Berdasarkan (Global Competitiveness Index, 2019) dari sembilan negara di Asia, Indonesia memiliki skor yang dapat dijadikan sebagai evaluasi. Salah satu pendekatan penilaian dari *Global Competitiveness Index* adalah *human-centric approach* yaitu penilaian yang

dilakukan mengenai keterampilan SDM. Penilaian ini mencakup efektivitas tahun pendidikan, tingkat pelatihan staf, kualitas pelatihan vokasi, dan *skillset* lulusan. Selain itu meliputi keterampilan digital, kemudahan menemukan karyawan terampil, ekspektasi periode pendidikan, berfikir kritis dalam proses pembelajaran, hingga rasio murid guru pada pendidikan dasar.



Gambar 2. Peringkat Keterampilan Sumber Daya Manusia Indonesia  
Sumber: (Global Competitiveness Index, 2019)

Gambar 2 di atas menjadi dasar pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah. *“The principal’s management strategy as an effort to increase self-awareness of school members needs to be revealed so that it is expected to be able to be used as a reference for other school principals and education practitioners in implementing environmental education in their respective schools”* (Sholekah & Mahmudah 2020). Pernyataan senada juga disampaikan oleh (Harapan & Arafat 2019) bahwa *“in an effort to maximize the leader’s role in improving the quality of learning: the first strategy is to maximize the function of the teacher as homeroom*

*teacher and the second is to force the teacher’s function as a teacher of school extracurricular namely scout extracurricular and planting activities at school”*. Peran kepala sekolah membutuhkan bantuan dan kerja sama yang solid untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini menjadi tanggung jawab bersama untuk saling bahu-membahu memikirkan arah dan tujuan pendidikan. Hanya saja sebagai manager dalam pendidikan lebih tepat pada kepemimpinan kepala sekolah. Seperti yang disampaikan oleh (Mardhatillah et al. 2018) bahwa *“one of the roles of headmaster is as a manager”*.

Tugas utama kepala sekolah sebagai manager sekolah adalah mampu mengelola sekolah mulai dari perencanaan hingga pengevaluasian. Menurut (Husnurofik et al. 2019) bahwa *“management is the process of planning, actuating, and evaluating”*. Manajerial kepala sekolah dapat berjalan dengan baik apabila seorang kepala sekolah mampu memahami kompetensi yang dibutuhkan. Seperti yang disampaikan oleh (Ansar et al. 2019) bahwa *“leadership role in order to provide an attractive vision, the ability to influence others with an ideal personality as a characteristic of his leadership, inspiring and motivating his subordinates, stimulating his subordinates to be creative and innovative, and strengthening commitment between leaders and subordinates”*. Hal senada juga disampaikan oleh (Boon 2017) bahwa *“managing one of the most important things in a school leadership is to be noble, healthy, knowledgeable, capable, creative, democratic and responsible citizens”*. Menurut (Yieng & Daud 2017) juga menyampaikan bahwa *“there is a core task of the headmaster in the operating handle teaching, learning and administration involving technology in their schools”*.

Berdasarkan permasalahan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memecahkan masalah yang terjadi dan mengungkapkan peran-peran kepala sekolah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di masa pandemi covid-19.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut (Gerring 2007) bahwa *“is often identified with loosely framed and nongeneralizable theories, biased case selection, informal and undisciplined research designs, weak empirical leverage (too many variables and too few cases), subjective conclusions, nonreplicability,*

*and causal determinism”*. Hal ini yang menjadi alasan peneliti menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu untuk mengeksplorasi praktik-praktik kepemimpinan kepala sekolah dengan membingkai menggunakan *grand theory* yang ada sehingga kesimpulan tidak subjektif, dan sedikit bias. Seperti yang disampaikan oleh (Obeng 2016) bahwa *“case study methodology is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within settings”*. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang cocok untuk digunakan karena kegiatan penelitian menggali data-data lapangan secara terus menerus.

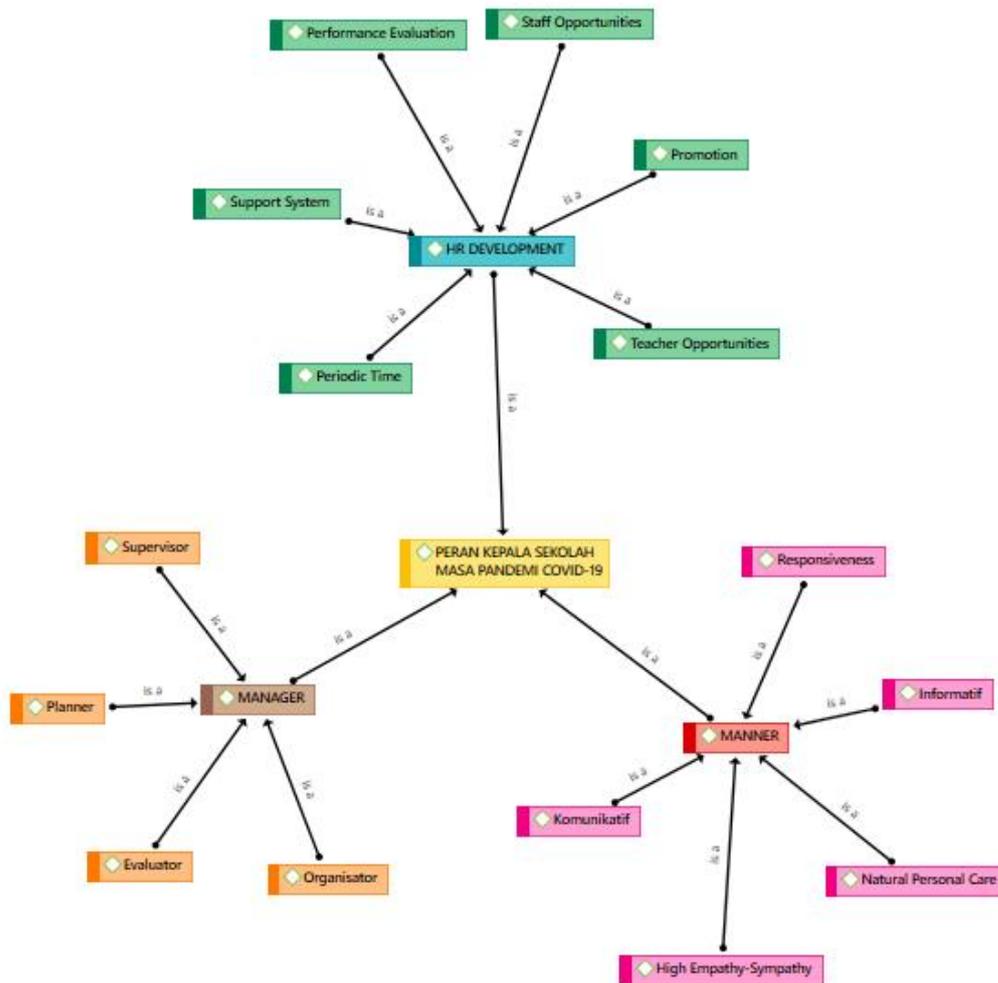
Seting penelitian ini di MIS Babussalam, Nowa. Partisipan dalam penelitian ini adalah guru-guru. Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara terstruktur dengan pedoman wawancara. Prosedur pengambilan data dilakukan dengan langkah-langkah sesuai model studi kasus Creswell, 2007, yaitu sebagai berikut:

- Langkah pertama dalam penelitian ini adalah menentukan kajian dengan menggunakan *research problem*. Peneliti mengetahui gejala-gejala yang ada di MIS Babussalam, Nowa dengan adanya kurang inovasi guru dalam mengajar, kebosanan yang meliputi saat masa pandemi covid-19, dan proses pembelajaran yang kurang maksimal;
- Selanjutnya mempersiapkan perangkat-perangkat yang digunakan untuk penelitian salah satunya adalah membuat pedoman wawancara;
- Wawancara dilakukan secara mendalam, ini merupakan teknik-teknik pengumpulan data. Peneliti juga melakukan perpanjangan waktu penelitian untuk memastikan ketercukupan data penelitian
- Langkah terakhir adalah analisis data dengan menggunakan bantuan software Atlas.ti versi 8

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data-data hasil lapangan yang dikumpulkan melalui wawancara secara mendalam, selanjutnya dianalisis dengan berbantuan software Atlas.ti versi 8 yang bertujuan untuk menemukan makna-makna dan temuan dari peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

pendidikan selama pandemi covid-19. Analisis data ini dimaksudkan untuk mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola penelitian, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Berdasarkan hasil analisis data, berikut hasilnya.



Gambar 3. Hasil Analisis Data Kualitatif Berbantuan Software Atlas.ti versi 8

Gambar 3 di atas merupakan hasil analisis data penelitian terkait dengan peran kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan selama pandemi covid-19. Temuan dari hasil penelitian menyebutkan bahwa peran kepala sekolah memiliki tiga komponen yaitu sebagai manajer, memiliki *manner*, dan mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia melalui *HR Development*. Ketiga komponen temuan dari penelitian memiliki

indikator-indikator penting yang dapat dijadikan dasar untuk upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

### *Manager*

Konsep manajer yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah ini artinya

mampu untuk mewujudkan sekolah dengan tata kelola yang baik. Kepala sekolah memiliki wewenang untuk mengelola sekolah mulai dari membuat perencanaan hingga melakukan evaluasi. Dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator dari *manager* yaitu *planner*, organisator, evaluator, dan supervisor. Temuan penelitian ini senada dengan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh (Toharudin & Ghufroni 2019) bahwa “*the role of headmaster in management of schools is carried out through the stages of planning, implementation, division of tasks, monitoring work programs and evaluations*”. Hal tersebut senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh (Buchori & Asmara 2018) bahwa “*managerial school of headmaster is have ability to carry out management functions in the management process*”. Begitu juga menurut (Khusni & Mahmudah 2020) bahwa:

*“managerial ability in developing effective schools are by following the procedures, first, planning programs include; the planning process; and the strategy of designing program planning. Second, the program implementation, including; sharing tasks and routine explanation regarding work and responsibilities, building communication with all school residents properly, motivation colleagues to work effectively and efficiently in achieving goals, running managerial based on school management guidelines, managing human resources, managing relationships with parents and society, overcoming constraints in managerial. Third, program evaluation, including; evaluation methods, follow-up programs, matters discussed in evaluation, and influence perceived after evaluation.”*

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai seorang *manager* memiliki peran yang penting untuk keberlangsungan dan pencapaian tujuan-tujuan yang sudah disusun di sekolah. Dalam kondisi covid-19, peran kepala sekolah menjadi sangat penting dan dibutuhkan oleh seluruh warga sekolah. Terutama dalam kondisi pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan *online learning*. Kepala sekolah tidak hanya sekedar menjadi manajer kepengurusan sekolah dalam hal ini guru, siswa, dan tenaga pendidik. Melainkan juga dalam proses pembelajaran. Se jauh mana efektivitas yang dilakukan. Metode yang diberikan. Inovasi guru yang menjadi bahan utama untuk menyusun perencanaan pembelajaran dan memberikan materi ajar. Serta proses lainnya yang berkaitan dengan kepentingan kepala sekolah.

### ***Manner***

*Manner* merupakan sikap kepala sekolah yang perlu dilakukan selama menjadi kepala sekolah dan selama melakukan usaha dalam penanggulangan covid-19. Sikap kepala sekolah ini menjadi hal utama, terutama saat kondisi yang sedang tidak memungkinkan ini. Sikap kepala sekolah akan terlihat manakala kepala sekolah memiliki peran yang signifikan untuk perubahan dan *problem solving* dalam segala permasalahan yang sedang dihadapi oleh warga sekolah. Covid-19 memberikan pembelajaran kepada seluruh warga sekolah untuk memahami kembali sejauh mana kepala sekolah berperan dan memiliki sikap. Dalam penelitian ini ditemukan beberapa indikator penting terkait dengan sikap kepala sekolah yang perlu ditingkatkan dalam menjalankan tugas dan peran. Indikator temuan penting dari penelitian ini adalah *responsiveness*, informatif, *natural personal care*, *high empathy-sympathy*, dan komunikatif. Hasil penelitian ini senada dengan yang

disampaikan oleh (Mandal & Barman 2014) bahwa “..... awareness of the responsibility under right to free and compulsory education act and to study the impact of educational qualification of teachers on awareness of the responsibility”. Pentingnya *manner* yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Seperti yang disampaikan oleh (Navale 2019) bahwa “*attitude of Headmasters will be helpful for the Government and Policy Makers to take some important steps to modify the policies and ideas of Right to Education Act, for its successful implementation in school education*”. Oleh karena itu, peran penting kepala sekolah dalam menjalankan visi dan misi sekolah perlu memperhatikan *manner*. Sehingga seluruh program yang disusun dan dilaksanakan berjalan sesuai harapan dan tujuan. Warga sekolah nyaman dan mampu membantu untuk mewujudkan tujuan sekolah secara bersama-sama.

### ***HR Development***

*HR* merupakan kepanjangan dari *Human Resources*. Sumber-sumber yang ada di dalam sekolah. Baik fisik maupun non fisik. Peran kepala sekolah yang sangat krusial adalah pengembangan sumber-sumber yang ada. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan baik guru maupun tenaga kependidikan. Sedangkan tujuan pengembangan berupa fisik adalah dapat menjadikan fasilitas belajar untuk siswa lebih nyaman, kondisi bersih, dan dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan temuan baru terkait peran kepala sekolah dalam *HR Development* yaitu memiliki indikator sebagai berikut *support system, promotion, staff opportunities, teacher opportunities, periodic time, dan performance evaluation*. Hasil penelitian ini seperti pernyataan yang disampaikan oleh (Tobari et al. 2018) bahwa “*the*

*strategy of headmasters were upgrading teachers' competence, upgrading students' competence, developing curriculum and improving infrastructure*”. Begitu juga menurut (Idrus et al. 2018) bahwa “*the headmasters perceived human resource management as a shared responsibility among teachers and school administrators while the headmaster is the key manager*”. Hal yang sama juga disampaikan oleh (Munib 2013) bahwa “*headmaster is a leader, therefore, the quality of school leadership is believed to be key to the success of the school*”.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan selama, sebelum, dan setelah covid-19 merupakan bagian terpenting yang wajib dilakukan. Penelitian ini memiliki hasil yang dapat dijadikan perhatian untuk dapat dilakukan. Tiga poin penting dari temuan ini adalah kepala sekolah memiliki *manner*, mampu mengembangkan guru dan tenaga kependidikan dengan *HR development*, dan mampu menjadi *manager* yang baik dalam mengelola sekolah. Dengan peran tersebut apabila dijalankan dengan baik maka dapat menjadikan sekolah sebaik-baik tempat dan nyaman-nyaman tempat untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, kinerja, produktivitas, dan prestasi baik kerja maupun belajar. Peran kepala sekolah menjadi hal yang sangat dominan dan tentunya juga menjadi usaha bersama oleh warga sekolah untuk mewujudkan mutu yang lebih baik dari waktu ke waktu.

### **UCAPAN TERIMAKASIH**

Ucapan terima kasih kepada Dr. Fitri Nur Mahmudah, M.Pd. selaku dosen mata kuliah “Analisis Data Penelitian Kualitatif” yang telah memberikan ilmu

analisis data dengan menggunakan software Atlas.ti dan membuat karya ilmiah hasil dari mini riset tugas mata kuliah.

## REFERENSI

- Ansar, Marzuki K, Tolla I. 2019. Transformation Leadership of Headmaster to Improving Teacher Learning Performance in SMP Islam Al-Azhar Makassar City. *Int Conf Prim Educ Res Pivotal Lit Res UNNES 2018*. 303(1):99–102.
- Boon NY. 2017. The role of headmaster to improve pedagogic competence of teachers in Vocational high school. *Tech Technol Educ Manag*. 12(3):207–213.
- Buchori A, Asmara UH. 2018. The Role of Headmaster Managerial to Create A Healthy School ( Case Study at Senior High School of Muhammadiyah Sambas ). *J Educ Teach Learn*. 3(2):244–251.
- Creswell JW. 2007. Second Edition *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. [place unknown]: SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Gerring J. 2007. *Case study research principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Global Competitiveness Index. 2019. *The global competitiveness report 2019*. Switzerland: World Economic Forum.
- Harapan E, Arafat Y. 2019. Headmaster's Strategy To Maximizes Using Infrastructure And Teachers' Role To Improve Learning Quality In Elementary School. *Int J Sci Technol Res*. 8(5):120–123.
- Husnurofik Z, Mahmudah F, Husaini U. 2019. A Systematic Review on Sustainable Human Resource Management: A Framework for Managing Training in The Indonesian Police Force. *First Int Conf Progress Civ Soc*. 317(IConProCS):160–164.
- Idrus NAM, Othman A, Faizuddin A. 2018. The Practices of Human Resource Management among Headmasters in Primary Schools: A Case Study of Selected National and Private Schools in Malaysia. *IJUM J Educ Stud*. 5(1):26–48.
- Khusni W, Mahmudah FN. 2020. THE principal's managerial ability in developing effective schools. *Int J Educ Manag Innov*. 1(2):99–108.
- Mandal S, Barman P. 2014. Attitude of Headmasters and Teachers towards the Right to Education Act ( 2009 ), India. *IOSR J Humanit Soc Sci*. 19(11):1–10.
- Mardhatillah, Musdiani, Khausar. 2018. Analysis the Role of Headmaster in Applying Quality of Education in Primary School Kabupaten, Aceh Barat. *Budapest Int Res Critics Linguist Educ*. 2(3):19–27.
- Munib A. 2013. Headmaster decision model of human resources development. *J Educ Dev*. 1(2):91–98.
- Navale KH. 2019. A Study of Attitude of Headmasters towards the Right to Education Act in Thane District. *Int J Innov Sci Res Technol*. 4(2):467–472.
- Obeng R. 2016. An Exploration of the Case Study Methodological Approach through Research and Development An Exploration of the Case Study Methodological Approach through Research and Development By Raymond Obeng Northeastern University College of Professional Studies ED. [place unknown].
- OECD. 2019. *Multilingual summaries education at a glance 2019, oecd indicators*. United Kingdom.
- Pemerintah Indonesia. 2009. *Peraturan menteri pendidikan nasional nomor 63 tahun 2009 tentang sistem*

- penjaminan mutu pendidikan. Jakarta.
- PISA. 2018. Indonesia What 15-year-old students in Indonesia know and can do Figure 1 . Snapshot of performance in reading , mathematics and science. America.
- Sholekah FF, Mahmudah FN. 2020. The Management Strategy of Headmaster in Efforts to Increase Self Awareness of School Residents of the Importance Environment. *J Educ Adm Res Rev*. 4(1):62–67.
- Tobari, Kristiawan M, Asvio N. 2018. The Strategy Of Headmaster On Upgrading Educational Quality In Asean Economic Community ( AEC ) Era. *Int J Sci Technol Res*. 7(4):72–79.
- Toharudin M, Ghufroni. 2019. Leadership of The Headmaster in Managing Inclusive Elementary School in Brebes Regency. *Educ Manag*. 8(2):173–182.
- World Economic Forum. 2020. The global risks report 2020 15th edition [Internet]. Singapore. <https://www.weforum.org/reports/>
- Yieng WA, Daud K. 2017. Headmaser technology leadership in malaysia elementary school. *J Educ Learn*. 11(2):154–164.