KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SELAMA PANDEMI COVID-19 DI SDN JEMURWONOSARI 1/417 SURABAYA

SKRIPSI

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

Disusun Oleh:

Wulandari
D03217039

Dosen Pembimbing:

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.I

NIP. 196404071998031003

Muhammad Nuril Huda, M.Pd

NIP. 198006272008011006

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

JURUSAN PENDIDIKAN ISLAM

FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA

2021

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Wulandari
NIM	: D03217039
Perguruan Tinggi	: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Alamat	: Karanglo, Dsn. Bungkus, RT.01/RW. 04. Ds. Ngrayudan, Kec. Jogorogo, Kab. Ngawi
No. Tlp	: 08155070991

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **"Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari I/417 Surabaya"** adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan plagiat dari karya sendiri, bukan merupakan plagiat dan karya tulis orang lain, kecuali bagian yang dirujuk sumber-sumbernya

Surabaya, 14 September 2021

Saya Menyatakan

Wulandari

D03217039

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh:

Nama : Wulandari

NIM : D03217039

Judul : KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SELAMA PANDEMI COVID-19 DI SDN JEMURWONOSARI 1/417 SURABAYA

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya, 14 September 2021

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.I	**Muhammad Nuril Huda, M.Pd**
NIP. 196404071998031003	**NIP. 198006272008011006**

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Wulandari ini telah dipertahankan di depan Tim penguji Skripsi Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 28 September 2021

Mengesahkan,

Dekan,

Prof.Dr.H. Ali Mas'ud,M.Ag,M.Pd.I
NIP. 196301231993031002

Penguji I

Dr. Mukhlisah AM, M.Pd
NIP. 1968051994032001

Penguji II

Hj. Ni'matus Sholihah, M.Ag
NIP. 19730822009012003

Penguji III

Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.I
NIP. 196404071998031003

Penguji IV

Muhammad Nuril Huda M.Pd
NIP. 198006272008011006

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax. 031-8413300
E-Mail: perpus@uisnby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademika UIN SunanAmpel Surabaya, yang bertandatangan dibawah ini, saya:

Nama : **WULANDARI**

NIM : **D03217039**

Fakultas/Jurusan : **FTK / MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

E-mail address : **Wulankecil44@gmail.com**

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

■ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU SELAMA PANDEMI COVID-19 DI SDN JEMURWONOSARI 1/417 SURABAYA

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada), Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (data base), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***full text*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntunan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 28 September 2021
Penulis

(Wulandari)

ABSTRAK

Wulandari (D03217039). Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Masa Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, Dosen Pembimbing I Dr. Samsul Ma'arif, M.Pd.I dan Dosen Pembimbing II Muhammad Nuril Huda, M.Pd

Penelitian ini dilatar belakangi oleh kebijakan yang harus diterapkan oleh sekolah untuk melaksanakan pembelajaran jarak jauh dengan sistem daring semenjak terjadinya pandemi covid-19, sehingga perlu diimbangi dengan peran mendalam dari seorang guru. Dengan demikian guru diharuskan dapat menghadapi pembelajaran dengan sistem daring saat ini. Upaya yang dilakukan adalah dengan melakukan pemberdayaan guru. Pemberdayaan yang dilaksanakan tentu saja tidak terlepas dari adanya kebijakan kepala sekolah sebagai penentu suatu keputusan. Langkah yang ditempuh adalah dengan mengembangkan 4 (empat) kompetensi dasar guru yang dimulai dengan memberikan pemahaman guru dalam memanfaatkan tekonologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan pembelajaran, keterampilan dalam mengelola kelas daring dan sikap guru dalam memberikan pelayanan yang diimbangi dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga dapat meminimalkan kendala yang dihadapi. Permasalahan yang akan peneliti kembangkan dalam penelitian ini adalah 1) Kebijakan kepala sekolah selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, 2) Kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya 3) Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya? Jenis penelitian yang digunakan di skripsi ini adalah pendekatan kualitatif jenis deskriptif. Obyek penelitian ini adalah kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya. Data penelitian diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil akhir penelitian ini mendeskripsikan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 dapat terwujud melalui pengembangan terhadap 4 (empat) kompetensi dasar guru yang diimbangi dengan supervisi kepala sekolah sehingga kegiatan belajar mengajar daring dapat terlaksana dengan baik.

Kata Kunci: *Kebijakan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Pandemi Covid-19*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN ..... **ii**
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI ..... **iii**
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI ..... **iv**
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ..... **v**
MOTTO ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
ABSTRAK ..... **xi**
DAFTAR TABEL ..... **xiv**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xv**
BAB I : PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Fokus Penelitian 9
C. Tujuan Penelitian 10
D. Manfaat Penelitian 10
E. Definisi Konseptual 11
F. Keaslian Penelitian 12
G. Sistematika Pembahasan 16
BAB II : KAJIAN TEORI
A. Kebijakan Kepala Sekolah selama pandemi Covid-19 18
1. Pengertian Kebijakan Kepala Sekolah 18
2. Langkah-Langkah Kebijakan Kepala Sekolah 21
3. Kepala sekolah yang efektif dalam penentuan kebijakan 24
4. Gaya Pengambilan Kebijakan Kepala Sekolah 27
B. Meningkatkan Kinerja Guru selama pandemi Covid-19 29
1. Pengertian Kinerja Guru 29
2. Faktor-faktor Pengaruh Kinerja Guru 31
3. Upaya Peningkatan Kinerja Guru 41
C. Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 46

BAB III: METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian 50
B. Lokasi Penelitian 51
C. Sumber Data dan Informan Penelitian 51
1. Sumber Data Primer 51
2. Sumber Data Sekunder 52
D. Metode Pengumpulan Data 52
1. Teknik Observasi 54
2. Teknik Wawancara 54
3. Teknik Dokumentasi 56
E. Analisis Data 56
1. Reduksi Data 57
2. Penyajian Data 57

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Penarikan Kesimpulan 57
F. Uji Keabsahan Data.....59
1. Trianggulasi Sumber 59
2. Trianggulasi Teknik.....59
3. Trianggulasi Waktu 59
G. Pedoman Penelitian.....60
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian 64
1. Sejarah SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.....64
2. Letak Geografis SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.....65
3. Visi dan Misi SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.....65
4. Tujuan SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 66
5. Struktur Organisai SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.....66
6. Jumlah Siswa SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 66
7. Daftar Kelas SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 67
B. Penyajian Data 68
1) Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 di SDN7Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.....69
2) Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 88
3) Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 105
C. Analisis Hasil Penelitian 114
1) Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.....114
2) Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 119
3) Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya 123
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan 127
B. Saran.....128

DAFTAR PUSTAKA 130

LAMPIRAN.....135

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian 52

Tabel 3.2 Kisi-Kisi Instrumen Pertanyaan.....53

Tabel 3.3 Indikator Kebutuhan Data Observasi.....54

Tabel 3.4 Indikator Kebutuhan Data Wawancara.....55

Tabel 3.5 Pengkodean Data Penelitian 58

Tabel 3.6 Lembar Observasi.....60

Tabel 3.7 Pedoman Wawancara.....60

Tabel 3.8 Pedoman Dokumentasi 62

Tabel 4.1 Daftar Kelas 67

Tabel 4.2 Trianggulasi Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.....86

Tabel 4.3 Trianggulasi kinerja guru Selama Pandemi di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.....103

Tabel 4.4 Trianggulasi Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja guru Selama Pandemi di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.....113

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I Pemilihan Subek Partisipan 135

LAMPIRAN II Pemilihan Bahan Penelitian 136

LAMPIRAN III Daftar Kode Etik Topik Pengumpulan Data.....138

LAMPIRAN IV Outline Penggalian Data melalui Dokumentasi.....139

LAMPIRAN V Transkip Wawancara Dengan Partisipan.....140

LAMPIRAN VI Observasi 157

LAMPIRAN VII Dokumentasi Profil Sekolah 160

LAMPIRAN VIII Dokumentasi Struktur Organisasi.....161

LAMPIRAN IX Dokumentasi SK KA Dinas.....162

LAMPIRAN X Dokumentasi Kurikulum Pembelajaran Daring.....164

LAMPIRAN XI Dokumentasi Foto Siswa Datang ke Sekolah.....165

LAMPIRAN XII Dokumentasi Foto Screnshoot Grup WA Dinas Sekolah....165

LAMPIRAN XIII Dokumentasi Laporan Intrakurikuler 166

LAMPIRAN XIV Dokumentasi Foto Screnshoot Pengawasan 172

LAMPIRAN XV Dokumentasi Jadwal WFH & WFO Guru.....173

LAMPIRAN XVI Dokumentasi Rekap Presensi Guru 175

LAMPIRAN XVII Dokumentasi Riwayat Pendidikan Guru 177

LAMPIRAN XVIII Dokumentasi Kegiatan Pengembangan Guru.....177

LAMPIRAN XIX Dokumentasi Sertifikat Kegiatan Pengembangan 183

LAMPIRAN XX Dokumentasi Foto KKG Diseminasi Hasil & Praktik.....184

LAMPIRAN XXI Dokumentasi Surat Tugas.....185

LAMPIRAN XXII Dokumentasi Instrumen Supervisi.....186

LAMPIRAN XXIII Dokumentasi Kegiatan Penelitian.....190

LAMPIRAN XXIV Dokumentasi Surat Izin Penelitian 191

LAMPIRAN XXV Dokumentasi Balasan Surat Izin Penelitian.....192

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kebijakan seorang pimpinan atau kebijakan kepala sekolah sering menjadi titik fokus pakar dalam bidang ilmu pengetahuan maupun bidang ilmu yang lain khususnya mengenai kebijakan kepala sekolah karena merupakan orang yang bertanggung jawab dengan keberadaan suatu lembaga dalam bidang pendidikan.[1]

Yoyon Bahtiar Irianto mengungkapkan kebijakan merupakan serangkaian tindakan yang digunakan sebagai arahan untuk mencapai tujuan.[2] Klein dan Murphy mengartikan kebijakan sebagai seperangkat tujuan, prinsip, dan peraturan yang membimbing suatu organisasi.[3] Kerja keras dan kepiawaian kepala sekolah diasumsikan sebagai usaha kepala sekolah dalam merumuskan kebijakan-kebijakan operasional guna meningkatkan keprofesionalitasan guru. Berangkat dari pendapat tersebut, dijelaskan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan keprofesionalitasan guru, dalam memimpin dan cara melakukan tindakan adalah kunci sukses pendidikan di sekolah/madrasah.[4]

Sebagai pimpinan atau pemimpin di suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah bertugas dan bertanggung jawab dalam memajukan lembaga

---

[1] Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2002), 41
[2] Yoyon Bahtiar Irianto, Kebijakan Pembaharuan Pendidikan (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2012), 34
[3] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 62
[4] Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung Remaja Rosdakarya, 2009), 216

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan atau sekolah yang dipimpin olehnya.[5] Rahman mengartikan kepala sekolah sebagai seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah.[6] Sebagaimana tertera dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah terdapat pernyataan bahwasannya untuk dinaikkan jabatan menjadi seorang kepala sekolah seseorang harus menjalankan standar kepala sekolah yang berlaku Nasional.[7]

Sesuai dengan UUD 1945, undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan presiden, instruksi presiden, keputusan menteri sampai dengan peraturan daerah kabupaten/kota, bahwa kepala sekolah memiliki tangung jawab untuk menyentuh secara langsung kebutuhan semua pihak dalam pendidikan, terutama peserta didik. Sehinggga dalam menciptakan suatu kebijakan harus memperhatikan ketentraman dan untuk mencerdaskan masyarakat. [8]

Dengan demikian pengambilan keputusan dalam bentuk kebijakan kepala sekolah merupakan tugas utama kepala sekolah sebagai seorang pemimpin menjadi salah satu unsur penting dalam manajemen sekolah. Pengambilan kebijakan diproses oleh pengambil keputusan yang mengahasilkan suatu keputusan. Keputusan yang diciptakan akan dapat menimbulkan aktivitas atau

---

[5] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 83

[6] Rahman, dkk, *Ilmu Keguruan, Seri Pedagogik* (Jakarta: Dharma Bhakti, 1981), 106

[7] Permendiknas No 13 Tahun 2007

[8] Johandri Taufan, Fachri Mazhud, "Kebijakan-kebijakan dalam kepala sekolah Dalam Penyelenggaran Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi " *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 14 No. 1 (2014), 63

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengakhiri aktivitas,[9] dengan demikian kebijakan tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam manajemen. Tanpa adanya kebijakan maka tidak ada kepemimpinan sehingga manajemen tidak berungsi.[10]

Dalam membuat kebijakan baru kepala sekolah perlu mencermati bahwa kebijakan yang baru adalah membuat suatu suasana baru. Kebijakan yang baru tentu saja memungkinkan untuk mendapat tolakan dari personalia,[11] oleh karena itu kepala sekolah tidak boleh berhati kasar dan bersikap terlalu keras tetapi harus lemah lembut dalam menetapkan kebijakan dan melibatkan pegawai dalam lembaga pendidikan tentang apa yang diputuskan sehingga terdapat proses dan berkomitmen untuk berhasilnya kebijakan tersebut.[12]

Kinerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan.[13] Menurut Mathis dan Jackson kinerja guru merupakan yang mempengaruhi seberapa banyak guru dalam memberikan kontribusi kepada sekolah. berdasarkan pendapat tersebut perbaikan kinerja guru menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi sekolah.[14]

---

[9] Malayu P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah (Cet. VII Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 53

[10] Nur Kholis, *Manajemen Berbasis Madrasah Teori Model dan Aplikasi* (Jakarta: Grasndo, 2003), 183

[11] Johandri Taufan, Fachri Mazhud, "Kebijakan-kebijakan dalam kepala sekolah Dalam Penyelenggaran Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi " *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 14 No. 1 (2014), 63

[12] Johandri Taufan, Fachri Mazhud, "Kebijakan-kebijakan....., 63

[13] Supardi, *Kinerja Guru* (Jakarta: Grafindo, 2014), 45

[14] Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Samudera Biru, 2016), 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kinerja guru merupakan hal yang tidak kalah penting selain persoalan kemampuan profesionalisme guru, komitmen, kedisiplinan, dan motivasi. Komitmen dan kesetiaan guru pada tugas untuk mengajar, sanggup dalam mengembangkan suatu bahan pembelajaran, disiplin mengajar ataupun tugas yang lain, kreatifitas saat melakukan pembelajaran, bekerjasama dengan seluruh warga disekolah, menjadi pemimpin yang dapat dijadikan teladan bagi murid, berkepribadian jujur dan berlaku adil dalam memberikan bimbingan kepada siswanya dan bertanggungjawab dengan tugas yang menjadi bebannya merupakan kinerja guru yang terbilang baik.[15]

Kinerja guru berkaitan dengan kompetensi guru, untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung dengan kompetensi yang baik juga.[16] Dengan demikian guru diharuskan untuk memiliki kemampuan dan keterampilan tertentu yang disebut dengan standar kompetensi. Standar kompetensi guru dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang menjadi ketetapan dan persyaratan.[17] Kedepan, standar kompetensi guru merupakan ukuran yang sudah menjadi ketetapan dan persyaratan yang diwujudkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan perilaku perbuatan bagi seorang guru sehingga dikatakan layak dalam menduduki jabatan fungsional sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi dan bidang pendidikan.[18]

---

[15]Johandri Taufan, Fachri Mazhud, "Kebijakan-kebijakan dalam kepala sekolah Dalam Penyelenggaran Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi " *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 14 No. 1 (2014), 63

[16] Abd Majid, *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Samudera Biru, 2016), 15

[17] Suparlan, *Menjadi Guru Efektif* (Yogyakarta: Hikayat, 2008), 93

[18] Suparlan, *Menjadi*.....,93

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan amanat UU RI No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, dan PP RI No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan mengamanatkan kualisifikasi pendidikan guru minimal D4 atau S1, dan pada pasal 8 UUGD dan Pasal 28 PP RI No 19 tahun 2005 selain persyaratan kualifikasi akademik bagi seorang guru, guru juga harus kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan anak usia dini, dasar dan menengah. Kompetensi sebagai agen pembelajaran ini meliputi kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian,[19] sehingga untuk mengetahui kinerja guru dalam melaksanakan standar kompetensinya perlu dilakukan penilaian kinerja guru. Penilaian kinerja guru dilakukan guna mewujudkan guru yang profesional.[20]

Kebijakan kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru yang ditanamkan dengan beberapa cara dalam kegiatan belajar mengajar sehingga kebijakan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru didasarkan pada kompetensi, status, tugas dan fungsi kepala sekolah.[21]

Bertolak dari pendapat tersebut, kepemimpinan kepala sekolah di bidang pengembangan profesional guru merupakan suatu hal yang sangat penting untuk penciptaan keberhasilan di sekolah.[22] Dalam menjalankan tugasnya

---

[19] Badrun Kartowagiran, "Kinerja Guru Profesional (Guru Pasca Sertifikasi), *Cakrawala Pendidikan*, No. 3 (2011), 463-464"

[20] Dedi Setiawan, dkk, "Penilaian Kinerja Guru Produktif Dalam Melaksanakan Standar Kompetensi Guru", *Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*, Vol. 2, No. 1 (2020), 114

[21] Hari Suderadjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005), 140

[22] Paul V. Bredeson, "*The School Principal's Role in Teacher Professional Development", Journal of In-Service Education*, Vol. 26, No. 2 (2020)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah diharuskan efektif dalam membimbing, mengembangkan keterampilan dan kemampuan guru yang merupakan tanggung jawabnya.[23] Hal tersebut karena pencapaian hasil belajar tidak terlepas dari kinerja guru karena dalam menetukan proses belajar yang efektif dan efisien kinerja guru sangat berperan penting didalamnya sehingga tujuan pendidikan dalam mencetak lulusan yang berkualitas dapat tercapai.[24] Namun pada masa pandemi covid-19 terjadi, 4 (empat) kemampuan (profesional) guru, menguasai atau tidaknya materi dan tindakan guru diuji secara paksa.[25]

Selama pandemi covid-19, pembelajaran yang selama ini dilakukan secara tatap muka 100% harus beralih dengan memanfaatkan teknologi. Hal tersebut merupakan upaya pemerintah untuk memutus mata rantai penyebaran covid-19 berdasarkan himbauan untuk melakukan *physical distancing*.[26] Hal tersebut sesuai dengan pengumuman WHO tentang pandemi virus covid-19, Presiden Indonesia dalam sebuah pidato menginstruksikan agar menurunkan aktivitas yang tidak penting diluar, sehingga dalam lembaga pendidikan baik di sekolah

[23] Michael H Romanowski, dkk, "Principal Selection for Qatar's Goverment School: Policy Makers', Prancipals', and Teacher Perspektives", *Sage Journal,* Vol. 48 No. 5 (2020) : 15

[24] Johandri Taufan, Fachri Mazhud, "Kebijakan-kebijakan dalam kepala sekolah Dalam Penyelenggaran Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi " *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 14 No. 1 (2014), 63

[25] Cicilia Tri Rokhani "Pengaruh WFH Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Dengkek 01 Pati Selama Pandemi Covid-19", *Journal of Education, Pshychology and Counseling*, Vol. 2 No. 1 (2020), 426

[26] Matdio Siahaan, "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan, *Jurnal Kajian Ilmiah*, No. 1 (Juli 2020) : 2."

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

maupun pendidikan tinggi sistem pembelajarannya menggunakan sistem daring.[27]

Himbauan tersebut juga diperkuat dengan surat edaran dari pemerintah pada tanggal 18 maret 2020 bahwa demi mengurangi penyebaran virus corona segala kegiatan didalam dan diluar ruangan sementara ditunda terutama bidang pendidikan.[28] Mendikbud menghimbau untuk menghentikan sementara aktifitas belajar secara langsung di semua tingkatan pendidikan sehingga para guru ataupun dosen tidak perlu pergi ke sekolah/ke kampus.[29]

Tidak dapat dihindari, pernyataan ini mendapat sanggahan dan berbagai tanggapan berdasarkan yang terjadi di lapangan. Kendala yang demikian juga dirasakan pihak sekolah, guru, orang tua maupun siswa. Siswa yang lebih fokus belajar dan mendengar penjelasan dari guru menjadi kebiasaan pada saat ini. Sehingga hasil belajar siswa sangat terpengaruh karena proses dan kinerja dalam hal memberikan pelajaran yang dilaksanakan oleh guru belum dapat semaksimal pembelajaran secara langsung karena adanya macam-macam halangan.[30]

Meskipun fasilitas pengajaran lengkap namun juga dibutuhkan kinerja guru untuk menunjang agar proses pembelajaran disekolah menjadi maksimal.

---

[27] Cicilia Tri Rokhani "Pengaruh WFH Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Dengkek 01 Pati Selama Pandemi Covid-19", *Journal of Education, Pshychology and Counseling*, Vol. 2 No. 1 (2020), 426

[28] Wahyu Aji Fatma Dewi, "Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring di Sekolah Dasar", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 2 No. 1 (April 2020), 56

[29] Cicilia Tri Rokhani "Pengaruh WFH Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Dengkek 01 Pati Selama Pandemi Covid-19", *Journal of Education, Pshychology and Counseling*, Vol. 2 No. 1 (2020), 426

[30] Syarah Busyra dan Lutfiah Sani, "Kinerja Mengajar dengan Sistem *Work From Home* (WFH) pada Guru di SMK PurnawarmanPurwakarta."*Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 3 No 1 (2020): 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kinerja guru juga terpengaruh oleh bermacam-macam faktor, antara lain faktor dari dalam maupun faktor dari luar guru tersebut. Seperti halnya saat ini ketika mengajar menggunakan media daring hal ini juga berdampak terhadap kinerja guru dalam mengajar. Hal ini termasuk dalam faktor luar yang dialami guru.[31]

Dengan demikian, pemberdayaan terhadap guru perlu dilakukan untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi guru selama pandemi covid-19. Dalam pemberdayaan tersebut guru akan dilatih sehingga dapat menjalankan tugas dan perannya serta mampu menciptakan kondisi profesional. Adanya pemberdayaan terhadap guru ini diharapkan pelayanan yang diberikan oleh pihak sekolah adalah pelayanan yang baik seperti halnya sebelum terjadi pandemi covid-19 melalui pengembangan terhadap 4 (empat) kompetensi guru.[32]

SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya merupakan Sekolah Dasar negeri yang berada di Kota Surabaya. SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya saat ini juga ikut melaksanakan program Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB)[33] yang diatur dalam PP Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam rangka percepatan penanganan virus Covid-19.[34]

SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya menerapkan kebijakan pembelajaran jarak jauh secara daring dengan memanfaatkan teknologi

---

[31] Syarah Busyra dan Lutfiah Sani, "Kinerja Mengajar....." 2-3

[32] Jajat Sudrajat, "Kompetensi Guru di Masa Pandemi Covid-19" *Jurnal Ilmiah*, Vol 13, No. 1 (2020) : 106

[33] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah SDN 1/417 Jemur Wonosari Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[34] https://nasional.kompas.com/read/2020/04/10/18195851/jubir-pemerintah-penerapan-physical-distancing-diperkuat-melalui-kebijakan, diakses pada tanggal 14 November 2020

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

informasi dan komunikasi dengan melakukan variasi,[35] hal tersebut sesuai dengan kebijakan baru Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI (Kemendikbud RI) yaitu kebijakan merdeka belajar. Merdeka belajar merupakan kebijakan baru yang dicetuskan oleh bapak menteri yang tergabung dalam kabinet Indonesia maju Nadiem Anwar Makarim.[36] Kebijakan merdeka belajar ini dimaksudkan untuk memberikan kebebasan secara otonom kepada lembaga pendidikan dari birokrasi yang berbelit.[37]

SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya menjadi lokasi yang dipilih peneliti karena merupakan sekolah dasar negeri yang terakreditasi A dari berbagai sekolah dasar negeri di Kota Surabaya yang saat ini juga sedang menerapkan pembelajaran dari rumah dengan sistem daring yang menjadi tren saat ini, sehingga peran mendalam dari seorang guru sangat diperlukan namun banyak guru merasa belum terbiasa dengan adanya pembelajaran daring. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 Di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya".

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dipaparkan diatas, fokus penelitian ini adalah Kebijakan Kepala Sekolah dan Meningkatkan Kinerja

[35] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah SDN 1/417 Jemur Wonosari Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[36] Siti Baro'ah, "Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Tawadhu*, Vol.4 No. 1 (2020), 1065

[37] Syamsul Arifin dan Moh Muslim, "Tantangan Implementasi "Kebijakan Merdeka Belajar, Kampus Merdeka" pada Perguruan Tinggi Islam Swasta di Indonesia", *Jurnal Pendidikan Islam AL-Ilmi*, Vol.3, No. 1 (2020), 4

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Guru Selama Pandemi Covid-19 yang diuraikan dalam pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Bagaimana kebijakan kepala sekolah yang diterapkan di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya pada masa pandemi covid-19?
2. Bagaimana kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya?
3. Bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kebijakan kepala sekolah yang diterapkan di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya pada masa pandemi covid-19.
2. Mendeskripsikan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya
3. Mendeskripsikan dan menganalisis kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

D. Manfaat Penelitian

Selain tujuan yang dipaparkan oleh peneliti diatas penelitian ini juga diharapkan memberi manfaat, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil penelitian diharapkan peneliti agar dapat digunakan sebagai referensi, tambahan pengetahuan bagi dunia pendidikan untuk mengetahui kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dalam mengelola kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

b. Bagi Peneliti

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini bisa menjadi acuan untuk peneliti untuk meningkatkan kapasitas diri sebagai seorang kepala sekolah nantinya ketika terjun ke lapangan.

c. Bagi Pihak Lain

Dapat dimanfaatkan sebagai informasi dan sumber ilmu pengetahuan dan memberi gambaran mengenai kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19

E. Definisi Konseptual

1. Kebijakan

KBBI mendefinisikan suatu kebijakan merupakan keahlian, kepiawaian, sikap bijaksana, rangkaian rancangan serta asas yang penting dan dijadikan acuan rencana didalam menerapkan suatu pekerjaan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan serta metode berperan oleh pemerintah, organisasi dan lain sebagainya untuk mencapai target bagi suatu manajemen.[38]

2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah ialah guru yang merangkap menjadi kepala sekolah untuk mengetuai dan menyelenggarakan sebuah lembaga pendidikan atau sekolah.[39]

3. Kinerja Guru

Tugas Utama dan Fungsi adalah untuk mengajar sebagai konsekuensi logis menjadi tenaga handal dalam bidang pendidikan sehingga memiliki prestasi kerja yang disebut dengan kinerja guru. Pernyataan tersebut tertera dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 41 Tahun 2007.[40]

F. Keaslian Penelitian

Merujuk pada penelitian sebelumnya, penelitian ini diharapkan dapat memenuhi dari sisi kekurangan dari penelitian sebelumnya yang memiliki keselarasan dengan penelitian ini. Berikut penjelasan mengenai penelitian sebelumnya:.

1. Laelatun Nikmah, *"Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Manajemen Mutu Pembelajaran Pendidikan Agama Islam (Studi Di Smpn 01 Lasem".* Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Institut Agama Islam Negeri Walisongo. 2010.

---

[38] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 94

[39] Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, No. 28 Tahun 2010, Tentang Penugasan Kepala Sekolah

[40] Sekretaris Negara RI, Permendiknas No 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar Menengah (Departemen Pendidikan Nasional: Jakarta, 2007), 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan Carter V.Good mengenai kebijakan kepala sekolah, dimana Carter V. Good menyatakan kebijakan kepala sekolah ialah pencapaian sasaran/target dalam pendidikan yang ingin dicapai dengan suatu perencanaan umum yang dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan yang kemudian terdapat penilaian mengenai sistem nilai dan faktor kebutuhan situasional.

Penelitian ini berfokus pada kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan manajemen mutu pembelajaran pendidikan agama islam menggunakan Metode penelitian kualitatif jenis deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan fenomena yang terjadi dilapangan. Lokasi penelitian ini bertempat di SMPN 01 Lasem

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Nichols mengenai kebijakan mengartikan kebijakan sebagai suatu keputusan yang diambil dengan penuh kehati-hatian oleh pengambil keputusan tertinggi yang sudah dipikirkan secara matang dan bukan kegiatan-kegiatan yang berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.

Penelitian ini berfokus pada kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19 menggunakan metode penelitian kualitatif jenis deskriptif yaitu dalam penelitian yang dilaksanakan bersifat deskriptif dengan menggambarkan fenomena sebenarnya dari suatu kejadian yang terjadi di lapangan. Penelitian ini bertempat di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Dinka Rizky Apriliana Mahanggi, *"Kebijakan Kepala Sekolah Terhadap Pelayanan Bimbingan Dan Konseling DI SMA Negeri Se-Kabupaten Purbalingga".* Jurusan Bimbingan dan Konseling Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. 2014.

   Penelitian Dinka Rizky Apriliana Mahanggi menggunakan teori yang dikemukakan Harman dalam Fattah mengenai kebijakan. Dijelaskan bahwa kebijakan sebagai spesifikasi eksplisit dan implisit dari serangkaian tujuan tindakan yang diikuti ataupun wajib diikuti yang terkait dengan pengenalan masalah atau masalah penting dan petunjuk dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

   Penelitian ini berfokus pada kebijakan kepala sekolah terhadap pelayanan bimbingan dan konseling dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian kebijakan. Lokasi penelitian bertempat di SMA Negeri Se-Kabupaten Purbalingga.

   Penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Nichols mengenai kebijakan kepala sekolah, dimana dalam teorinya dijelaskan kebijakan sebagai suatu keputusan yang diambil dengan penuh kehati-hatian oleh pengambil keputusan tertinggi yang sudah dipikirkan secara matang dan bukan kegiatan-kegiatan yang berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.

   Penelitian ini berfokus pada kebijakan kepala sekolah dan meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 dengan menggunakan metode penelitian kualitatif jenis deksriptif yaitu penelitian yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilaksanakan bersifat deskriptif dengan menggambarkan fenomena sebenarnya dari suatu kejadian di lapangan. Penelitian ini bertempat di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.

3. Hafisza Yutsanani Kholisul Umam, "*Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Masa Pandemi (Studi Kasus di SMAN 1 Jenangan).*" Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Institit Agama Islam Negeri Ponorogo. 2021.

   Penelitian Hafisza Yutsanani Kholisul Umam menggunakan teori yang dikemukakan oleh Husaini Usman mengenai kinerja guru dimana Husaini Usman menjelaskan bahwa kinerja guru ialah kemajuan ataupun hasil kerja yang didapatkan oleh seseorang dalam melaksanakan kerjanya.

   Penelitian ini berfokus pada kinerja guru dalam upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dimasa pandemi menggunakan metode penelitian kualitatif jenis deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan fenomena yang terjadi dilapangan. Lokasi penelitian ini bertempat di SMAN 1 Jenangan.

   Penelitian yang akan dilakukan menggunakan teori yang dikemukakan oleh Robbins mengenai faktor yang dapat menjadi pengaruh efektifitas kinerja guru antara lain yaitu keahlian/kemampuan, motivasi, kondisi lingkungan tempat bekerja dan adanya peluang/kesempatan. Kemampuan/keahlian sesorang dijelaskan oleh Robbins yaitu meliputi kemampuan intelektual seseorang dan kemampuan fisik seseorang.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian ini berfokus pada kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif jenis deksriptif dimana dalam penelitian yang dilaksanakan bersifat deskriptif dengan menggambarkan fenomena sebenarnya dari suatu kejadian di lapangan. Penelitian ini bertempat di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.

G. Sistematika Pembahasan

Peneliti membuat sistematika pembahasan untuk mempermudah peneliti dalam pembuatan skripsi, sebagai berikut:

Bab Pertama yaitu pendahuluan, yang berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, penelitian terdahulu, dan sistematika pembahasan

Bab kedua merupakan landasan teori yang memuat kajian pustaka yang mana membahas penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti lain dan kajian teori mengenai teori-teori yang menjadi variable penelitian. Diantaranya ialah kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19.

Bab Ketiga merupakan metode penelitian yang berisi penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti

Bab Keempat merupakan hasil penelitian yang membahas tentang hasil penemuan yang ditemukan di lokasi penelitian mengenai gambaran umum akan deskripsi subjek dan penyajian data yang menjelaskan tentang masalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang diteliti secara fakta, hasil analisis data serta penjelasan hasil uraian dalam subbab penjelasan

Bab Kelima merupakan penutup disini peneliti memberi kesimpulan penelitian dan saran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kebijakan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kebijakan kepala sekolah

Kebijakan berasal dari kata *policy* yang artinya kebijakan.[41] Nichols dalam *syarifuddin* mengartikan kebijakan sebagai suatu keputusan yang diambil dengan penuh kehati-hatian oleh pengambil keputusan tertinggi yang sudah dipikirkan secara matang dan bukan kegiatan-kegiatan yang berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.[42]

Gamage dan Pang juga mendefinisikan kebijakan sebagai kerangka kerja yang dihasilkan dari pencapaian sasaran yang dilaksanakan secara bersama oleh pelaksana program yang berhubungan dengan berlandasan luas.[43]

Menurut Carl J Frederick dalam *Leo Agustino* mengartikan kebijakan sebagai suatu tindakan atau kegiatan yang ada berkat adanya usulan dari seseorang, kelompok ataupun pemerintah yang didalamnya juga terdapat hambatan-hambatan ataupun sebuah kesempatan dalam kebijakan yang diusulkan yang biasanya terjadi di suatu lingkungan tertentu.[44]

---

[41] Ali Imron, *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia, Proses, Produk dan Masa depannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 16-17

[42] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 97-98

[43] Gamage, Davi Thenuwara, dan Nicholas Sun Keung Pang, *Leadership and Management in Education* (Hongkong: The Chinese University Press, 2003), 22

[44] Leo Agustino, *Dasar-dasar Kebijakan Publik* (Bandung: Alfabeta, 2008), 14

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan adalah dasar rencana yang didalamnya terdapat keahlian, kepandaian, kebijaksanaan, kearifan, rangkaian konsep serta asas dalam penerapan suatu pekerjaan yang didasarkan atas suatu ketentuan pimpinan yang didasarkan pada suatu alasan yang kokoh.[45]

Wahjosumidjo membedakan kepala sekolah menjadi dua kata, yakni kepala dan sekolah. Kepala berarti pimpinan suatu organisasi atau lembaga dan sekolah sebagai tempat diadakannya pemberian pelajaran atau menerima pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah berarti pimpinan suatu sekolah yang menjadi tempat dilaksanakannya proses pembelajaran antara seorang guru dengan siswanya dimana ia juga merupakan seorang tenaga fungsional guru.[46]

Adapun pengertian lain kepala sekolah merupakan orang yang berpengaruh dalam lembaga pendidikan yang dipimpin olehnya, dimana kepala sekolah dapat mempengaruhi, mengkordinasikan ataupun menggerakkan bawahannya sehingga dapat melakukan perubahan ke arah yang lebih baik sehingga keberhasilan pendidikan dapat dicapai.[47]

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwasannya kebijakan kepala sekolah adalah keputusan oleh kepala sekolah, diambil dengan sangat bijaksana agar sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

[45] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 97-98
[46] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 83
[47] Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rinerka Cipta, 2001), 81

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat dicapai. Sehingga dalam pengambilan suatu keputusan/kebijakan tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan.

E. mulyasa dalam Asmani menjabarkan fungsi dan tugas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin antara lain:[48]

1) Pendidik (Educator) kepala sekolah memberikan nasehat kepada warga sekolah, menciptakan iklim yang kondusif di sekolah, meningkatkan ke-profesionalan tenaga kependidikan di sekolah, mendorong semua tenaga kependidikan dan menyediakan akselerasi untuk murid pintar diatas rata-rata.
2) Manager, peluang untuk tingkatkan profesi, dorongan terhadap keterlibatan tenaga kependidikan, mengajak tenaga kependidikan untuk bekerjasama.
3) Administrator, mengelola manajemen sekolah seperti sarana prasarana, kurikulum, personalia, siswa, kerasipan maupun keuangan.
4) Supervisor, teliti dengan prinsip-prinsip yang dilakukan dengan setara (demokrasi), fokus terhadap guru
5) Inovator, menciptakan gagasan-gagasan baru, menjadi contoh yang baik untuk semua tenaga kependidikan, dan menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan.
6) Motivator, sebagai kepala sekolah yang memiliki tugas dan fungsi untuk memberi motivasi kepada tenaga kependidikan dengan

[48] Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 42-43

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah meningkatkan sekolah melaui kreativitasnya sehingga jajaran dibawahnya memiliki ansiprasi dan motivasi dalam mengajar.

Sedangkan Depdiknas mengenai kebijakan pendidikan nasional membagi tujuh peran utama kepala sekolah, antara lain: pendidik, penyelia (supervisor), edukator, manajer, administrator, pemimpin, pencipta iklim kerja, wirausahawan.[49]

2. Langkah-langkah Kebijakan Kepala Sekolah

Sebagai petugas profesional kepala sekolah diharuskan untuk bisa memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi dari kebijakan pendidikan tersebut.

a. Formulasi Kebijakan

Formulasi yaitu pembuatan/perumusan. Sehingga formulasi kebijakan adalah pembuatan/perumusan suatu kebijakan dalam pendidikan. Adapun tahapan perumusan kebijakan adalah sebagai berikut:

1) Penyusunan agenda yaitu masalah yang ada ditempatkan dalam agenda pendidikan
2) Formulasi kebijakan yaitu mencoba mengatasi masalah yang ada dengan membuat alternatif kebijakan
3) Adopsi kebijakan yaitu alternatif kebijakan tersebut diambil guna menjadi solusi dalam mengatasi masalah

[49] Helmawati, *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skill* (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), 17-18

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Implementasi kebijakan yaitu pelaksanaan kebijakan berdasarkan kebijakan yang diambil
5) Penilaian kebijakan yaitu tahap dalam menilai pembuatan kebijakan dan pencapaian tujuan dalam pendidikan

Berdasarkan paparan diatas, terdapat point penting dalam formulasi kebijakan yaitu dijadikan sebagai acuan tindakan yang telah direncanakan. Adapun isi kebijakan tersebut adalah berikut ini:

1) Kepentingan yang dipengaruhi kebijakan tersebut
2) Manfaat apa yang akan didapat
3) Perubahan apa yang diinginkan
4) Kedudukan pembuat kebijakan
5) Siapa pelaksana program dan sumberdaya yang dikerahkan[50]

b. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan yang dimaksud adalah sebuah cara yang digunakan guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini implementasi kebijakan yaitu serangkaian kegiatan ataupun keputusan dimana dapat mempermudah pembuatan kebijakan yang terwujud kedalam praktek dan realisasinya.[51]

Edward, Metter dan Horn mengungkapkan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor yaitu :

[50] Syarifudin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 86
[51] Syarifudin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

faktor ekonomi, faktor sumberdaya, faktor kecenderungan/ disposisi pelaksana kebijakan, dan struktur birokrasi dan faktor dari lingkungan sosial ekonomi.[52]

Dalam implementasi kebijakan pendidikan terdapat 2 (dua) pilihan yang dapat diambil yaitu dapat secara langsung menerapkan dalam bentuk program pendidikan dan melalui kebijakan turunan yaitu kebijakan nasional tersebut.[53]

c. Evaluasi Kebijakan

Setelah implementasi kebijakan di terapkan selanjutnya yaitu perlu diadakannya evaluasi guna memantau sejauh mana pelaksanaan kebijakan tersebut tercapai.[54]

Dalam hal ini diartikan evaluasi kebijakan tidak hanya berperan fokus kepala evaluasi dilaksanakannya kebijakan saja, melainkan evaluasi yang terkait dengan langkah-langkah kebijakan mulai dari perumusan masalah, implementasi sampai evaluasi lingkungan kebijakan. Pada bagian ini kepala sekolah berperan dalam melaksanakan pemantauan kinerja, melakukan pengaruh evaluasi serta melakukan proses evaluasi agar dapat diketahui sejauh mana yang telah dicapai oleh pelaksanaan tersebut.

---

[52] Yuni Indah, *Kebijakan Sertifikasi, Kinerja dan Kesejahteraan Guru* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 41

[53] Syarifudin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah yang Efektif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 86

[54] Syarifudin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*....., 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Kepala sekolah yang efektif dalam penentuan kebijakan

Dalam hal ini pengelompokan kebijakan pendidikan dibedakan menjadi 4 (empat) hal yaitu kebijakan yang memiliki keterkaitan dengan kurikulum, penetapan tujuan, rekruitmen, penerimaan peserta didik. Yang kedua adalah kebijakan yang bekaitan dengan lembaga individual dan seluruh sistem pendidikan, yang ketiga yaitu keijakan yang terkait dengan penerimaan, penarikan tenaga kerja, promosi, pengawasan sampai pergantian seluruh staff. Yang ke-empat adalah kebijakan yang terkait dengan gedung, perlengkapan, dan lain-lain yang berhubungan dengan sumber daya non manusia.[55]

Dengan demikian kepala sekolah berperan dalam mengetahui problem atau kendala yang ada disekolah yang dipimpin olehnya sehingga dapat menemukan solusi dari kendala tersebut. Adapun beberapa hal yang harus diketahui sebelum penentuan kebijakan kepala sekolah yang efektif yaitu:

a) Kebijakan yang berhubungan dengan standar kurikulum merupakan kewenangan meneteri pendidikan
b) Kebijakan yang berhubungan dengan alokasi anggaran merupakan kewenangan pemerintah daerah provinsi dan kabupaten atau kota yang didalamnya termasuk legislatif
c) Kebijakan yang berhubungan dengan pembelajaran disekolah merupakan kewenangan kepala sekolah seperti halnya

[55] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2008), 121

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengolaborasikan kurikulum menjadi bahan ajar setiap mata pelajaran, memfasilitasi kelengkapan pengajaran, menyediakan ruang kelas yang memadai, melakukan supervisi kepada guru serta melakukan pembinaan dalam pertumbuhan jabatan yang ditempuh dengan pelatihan sesui dengan kebutuhan.

Dengan demikian, dalam lembaga pendidikan dibutuhkan adanya pemimpin yang efektif sebagai penentu keputusan kebijakan pendidikan. Ke-efektifan penentuan kebijakan dapat diraih melalui sikap seorang pemimpin dalam menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerjasama sehingga tercipta lingkungan pendidikan yang kondusif dan adanya sumbangan dari setiap kelompok orang sehingga dapat mensukseskan kelompoknya.[56]

Penentuan kebijakan yang efektif berhubungan dengan bagaimana kepala sekolah dalam memanfaatkan pertemuan dengan para guru dengan situasi yang kondusif. Dalam hal ini kepala sekolah diharuskan mampu mendorong kinerja guru melalui sikap rasa bersahabat, dekat dengan para guru baik individu ataupun sebagai kelompok. Dengan adanya perilaku yang positif dari kepala sekolah sehingga dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi semua warga sekolah dalam mencapai tujuan sekolah.[57]

Dalam konteks otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan, pejabat daerah diharuskan paham mengenai peran kepala sekolah

[56] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malng: Uin Maliki Press, 2010), 71

[57] H.E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebagai pemimpin lembaga pendidikan memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan kebijakan di sekolah sehingga terwujud sekolah yang efektif dan kualitas pembelajaran yang baik. Mulyasa memaparkan kebijakan kepala sekolah yang efektif ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:[58]

1) Pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan, ataupun warga sekolah yang lain mampu dilakukan oleh kepala sekolah sehingga dapat terwujud kualitas pembelajaran yang lancar, memiliki kualitas dan produktif
2) Kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaannya secara tepat waktu dan tepat pada sasaran
3) Dalam rangka perwujudan visi, misi dan tujuan sekolah, kepala sekolah diharuskan dapat melibatkan masyarakat sekolah secara aktif yang dapat ditempuh melalui terjalinnya hubungan yang harmonis dengan masyarakat.
4) Prinsip kepemimpinan yang diterapkan harus mampu mencapai tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga pendidikan di sekolah
5) Mempu berkerja secara berkolaborasi dengan tim manajemen sekolah
6) Pencapaian tujuan sekolah secara efektif, efisien, akuntabel sesuai dengan ketentuan yang ada harus mampu diwujudkan oleh kepala sekolah

[58] H.E Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 18-19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan kepala sekolah efektif selalu dihubungan dengan kedudukannya sebagai pengelola pembelajaran, pemimpin inspirasi, pengelola sumberdaya, pakar organisasi, pemimpin kultural dan sebagai penasehat atau pelindung guru.[59]

Kepala sekolah dapat dikatakan efektif apabila memenuhi kriteria yaitu mampu menciptakan iklim yang kondusif untuk siswa dalam pembelajaran, semua guru terlibat di dalamnya serta adanya dukungan yang tinggi dari masyarakat.[60]

Demikian halnya kebijakan kepala sekolah yang efektif akan tercapi apabila kepala sekolah mampu merumuskan program dan dalam pelaksanaanya mengutamakan partisipasi dari anggotanya, mampu memotivasi, mendorong, mengarahkan, membimbing, mensupervisi semua tenaga pendidik dan kependidikan agar dapat melaksanakan kebijakan dengan benar. Dalam mempimpin kepala sekolah juga diharuskan bijaksana dalam pengambilan kebijakan dan bertanggung jawab ketika tujuan yang diharapkan belum tercapai.[61]

4. Gaya Pengambilan Kebijakan Kepala Sekolah

Hikmat menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan membutuhkan kecerdasan seorang pemimpin. Keputusan yang diambil hendaknya selalu didasarkan pada prinsip-

[59] Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: Uin Maliki Press, 2010), 69

[60] Anton Nawawi, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Tinjauan Tentang Gaya dan Kualitas/kompetensi Kepala Sekolah)", *Jurnal Al Fitrah*, Vol 9, No 1 (2014): 4

[61] Ninik Hidayati, Dian Rustyawati, "Kepala Sekolah Sebagai Penentu Kebijakan Pendidikan di Sekolah Dasar", *Jurnal Premiere*, Vol 1, No 2 (2019), 97

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prinsip kemanusiaan, dalam artian keputusan yang diambil tidak kaku dan terkesan sebagai pimpinan yang otoriter. Pendapat tersebut menjelaskan bahwasannya dalam proses pengambilan keputusan oleh pemimpin harus berpedoman pada pandangan yang rasional dan sudah di musyawarahkan dengan bawahannya.[62]

Selaras dengan pendapat tersebut, Mintzbergt menjelaskan bahawasannya pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan dibutuhkan kehati-hatian dan pikiran yang matang sehingga tujuannya dapat dicapai bersama. Selain itu juga dapat memilih alternatif yang baik sehingga dalam pengambilan keputusan diharuskan untuk memiliki kemampuan memecahkan masalah secara rasional.[63] Berikut gaya pengambilan keputusan menurut Sunarto:[64]

a. Gaya Direktif

   Gaya ini diterapkan oleh seseorang yang memiliki toleransi yang rendah atas sesuatu yang belum jelas dan mencari rasionalitas. Gaya ini biasanya diterapkan untuk kebijakan jangka pendek. Orang yang menerapkan gaya ini biasanya efisien dan logis.

b. Gaya Analitik

   Orang yang menerapkan gaya ini memiliki toleransi yang lebih besar terhadap sesuatu yang masih ambigu berbanding terbalik dengan gaya direktif. Gaya ini mengarah kepada informasi dan

[62] Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 257
[63] Hikmat, *Manajemen Pendidikan*....., 256
[64] Sunarto, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Amus, 2004) 80-81

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertimbangan yang banyak atas alternatif daripada altrenatif yang benar. Pengguna gaya ini dicirikan sebagai pengambilan keputusan yang cermat dan dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.

c. Gaya konseptual

Orang yang menerapkan gaya ini dicirikan sebagai orang dengan pandangan sangat luas dan selalu mempertimbangkan alternatif. Gaya ini biasanya diterapkan pada kebijakan jangka panjang dan orang ini memiliki kemampuan yang baik dalam menemukan sebuah solusi dari suatu masalah.

d. Gaya perilaku

Orang yang menerapkan gaya ini dicirikan sebagai pengambil keputusan yang mampu bekerja baik dengan rekannya. Mereka selalu mempertimbangkan usulan dari rekan kerja dan bawahannya, selalu mengadakan pertemuan untuk berkomunikasi. Orang yang menerapkan gaya ini cenderung menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

B. Kinerja Guru

1. Pengertian Kinerja Guru

Kinerja adalah berasal dari kata "*performance*" (*job performance*). Secara bahasa *Performance* berawal dari kata "*to perform*", mempunyai arti menunjukkan ataupun melakukan. Kinerja (prestasi kerja) ialah pendapatan dari bekerja berupa mutu dan kuantitas yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

telah diraih oleh guru saat melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.[65]

Menurut Robbins untuk menganalisis sejauh mana ke-efektifan dimensi kinerja guru terlihat bahwa kinerja yang efektif adalah merupakan fungsi dari hubungan diantara kemampuan/keahlian dengan motivasi. Persamaan tersebut merupakan cara untuk menggambarkan bahwasannya kinerja memiliki kegunaan dari motivasi dan kemampuan/keahlian yang memberi gambaran bahwa seseorang telah bekerja dengan efektif. Apabila motivasi dan kemampuan/keahlian sesorang semakin tinggi, maka ke-efektivitasan kinerjanya juga akan semakin tinggi.[66]

Burhanuddin mengartikan kinerja guru adalah, cerminan mutu kerja yang dipunyai oleh guru dan terwujud lewat kemampuan serta aplikasi atas kompetensi guru.[67]Pendapat ini membuktikan jika kinerja sebenarnya adalah cerminan mengenai kemampuan serta pengaplikasian dari kompetensi guru sebagai wujud aktualisasi peran maupun tugasnya menjadi seorang guru.

Menurut King yang dikutib oleh Hamzah dan Lina kinerja adalah suatu kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka menjalankan tugas pokok yang menjadi bebannya.

---

[65] A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 67

[66] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid 1* (Yogyakarta: Aditya Media, 2001), 218

[67] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut pandangan ini kinerja dapat di-interpretasikan dengan kegiatan atau aktivitas rutinnya sehari-hari.[68]

Bernardin dan Russela mengartikan "*performancea is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during time/period* " kinerja atau prestasi ialah merupakan pencapaian suatu hasil melalui beberapa fungsi aktivitas yang dicatat dalam jangka waktu yang ditentukan. Smith dalam Mulyasa mengartikan kalau kinerja merupakan: *output drive from processes, human or otherwise*. Kinerja ialah pencapaian terhadap sebuah proses.

Berikutnya Mulyasa menjelaskan kinerja ataupun *performance* merupakan sebuah prestasi bekerja, penerapan bekerja, capaian bekerja, hasil bekerja.[69] Jadi ditarik kesimpulan mengenai kinerja guru ialah capaian hasil/pendapatan kerja bagi guru, dalam melaksanakan tugasnya.

2. Faktor-faktor Pengaruh Kinerja Guru

Kinerja yang tinggi efektivitasnya menggambarkan fungsi dan tidak adanya hambatan yang dapat menghambat guru tersebut.[70] Pada hakikatnya guru memiliki peran yang penting melalui kinerjanya dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional maupun sebagai penentu kualitas pendidikan. Namun banyak faktor yang menjadi

[68] Hamzah B. Uno & Lina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 60
[69] E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), 136
[70] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid 1* (Yogyakarta: Aditya Media, 2001), 218

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengaruh kinerja guru, faktor tersebut dapat berasal dari dalam diri guru maupun dari luar individu guru.[71] Berikut ini pernyataan para ahli mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Mathis dan Jackson berpendapat, terdapat beberapa aspek yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja, antara lain:[72]

a. Kemampuan/keahlian

Kemampuan sebenarnya merupakan hasil/capaian kerja oleh guru dalam melakukan pekerjaan yang menjadi bebannya yang berdasar pada pengalaman guru, kecakapan guru dan intensitas serta waktu.

b. Motivasi

Dorongan dapat berkembang dari internal ataupun eksternal diri seseorang yang berfungsi menimbulkan semangat besar ketika melaksanakan suatu pekerjaan dengan mengerahkan seluruh keahlian dan ketrampilan yang dimiliki untuk memperoleh capaian kerja sehingga dapat mencapai keinginannya dengan adanya kepuasan dalam dirinya biasa disebut dengan motivasi kerja.

Motivasi kerja dalam diri seseorang berguna untuk menjadi pengaruh terhadap semangat kerja seseorang sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan begitu sesorang bisa memberi hasil kerja yang kualitas dan kuantitasnya baik. Dengan demikian

[71] Hary Susanto, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan", *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol 2 No, 2 (2012) : 198

[72] R.L Mathis dan J.H Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya manusia* (Terjemahan Dian Angelia, Salemba Empat, Jakarta, 2006), 68

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga guru memerlukan motivasi bekerja dan dapat dijadikan pengaruh kepada dirinya sehingga semangat kerja dalam menghasilkan kinerja yang baik akan meningkat.

c. Dukungan yang diterima.

Adanya rasa positif, perasaan suka, serta dukungan dari orang yang penting dihidupnya, diakui orang lain, keyakinan seorang serta dorongan secara langsung dari seseorang.

d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan.

Sanggup menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara baik dan tepat waktu, bertanggung jawab, sikap berani dalam pengambilan resiko keputusan yang diciptakan ataupun dilaksanakan

e. Hubungan dengan organisasi

Hal tersebut penting karena menyangkut sepanjang mana kemauan dan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan tugas yang menjadi beban serta kewajibannya, taat, melaksanakan hal yang harus dipatuhi dengan pemahaman serta bertanggungjawab secara penuh.

Sedangkan Cambel (dalam Burhanudin) kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini:[73]

[73] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*(Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Faktor individu, yaitu meliputi: faktor pengetahuan, faktor keahlian (*skil*), faktor kemampuan, faktor keyakinan diri, faktor motivasi dan faktor komitmen.
b. Faktor kepemimpinan, yaitu seperti halnya: kualitas mendorong, menyemangati, mengarahkan oleh manajer atau *Team Leader*.
c. Faktor tim, yaitu seperti halnya: mutu dorongan serta menyemangati dalam tim yang sama, keyakinan dengan anggota tim, kekompakkan serta hubungan yang erat dengan anggota tim.
d. Faktor sistem, yaitu seperti halnya: sistem dalam bekerja, infrastruktur kerja, proses dalam organisasi, serta budaya kerja diorganisasi tersebut.
e. Faktor kontekstual (*situasional*), yaitu seperti halnya: tekanan serta keadaan yang dirasakan baik area luar dan area dalam.

Mulyasa menggolongkan peningkatkan kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini:[74]

a. Dorongan kerja.

   Kesesuaian keinginan dan perhatian guru dengan pekerjaannya akan menjadi pendorong dalam melaksanakan kerja.
b. Tanggung jawab terhadap tugas.

   Pertanggungjawaban guru dalam menjalankan tugas senantiasa diwujudkan melalui pemberian terbaik dari apa yang menjadi pekerjaannya. Seseorang yang bekerja dengan penuh

[74] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 227

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tanggungjawab pasti akan cermat dalam mencermati hal-hal yang dapat membuat perbandingan dalam pekerjaannya meskipun kecil. Guru bertugas dan bertanggung jawab untuk meningkatkan pendidikan sekolah. Guru memiliki fungsi untuk melakukan aktivitas disekolah. Sebab sebagai tenaga pendidik memiliki peran dalam kegiatan di sekolah agar berjalan dengan lancar.

c. Minat terhadap tugas.

Keinginan ialah rasa tertarik yang dimiliki oleh seorang guru dengan tujuan untuk melaksanakan suatu perkara yang diiringi dengan rasa bahagia sehingga mampu menciptakan rasa puas dengan hasil yang sudah dicapai. Minat memiliki pengaruh terhadap seorang guru karena apabila seorang guru memiliki minat yang besar dalam melaksanakan tugas maka hasil yang dicapai juga akan semakin besar. Minat dengan tugas yang dibebankan ialah suatu hal yang ada dalam diri setiap guru dan minat tersebut tentu merupakan suatu kebutuhan.

d. Penghargaan terhadap tugas.

Dorongan untuk memberikan perhargaan perlu diberikan kepada seorang guru agar guru tersebut lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, dan dapat menyelesaikan tuntutan kerja dengan disiplin yang tinggi. Penghargaan yang diberikan kepada guru dapat berupa hal yang bisa mendukung dan memudahkan guru menyelesaikan tugas yang dibebankan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepadanya. Penghargaan tersebut dapat berupa meningkatkan kesejahteraan guru dengan menyediakan kebutuhan fisik seperti halnya sandang, pangan dan papan; meningkatkan kualitas guru; meningkatkan mutu iman dan taqwa guru terhadap Tuhannya; memberikan lindungan hukum dan merasa nyaman; kenaikan dalam jenjang karir; memberikan pembebasan untuk mengembangkan karier terhadap penerapan tugas yang dibebankan; memberi kemudahan untuk menyelesaikan tugasnya.

e. Kesempatan untuk berkembang.

Guru memiliki peran dalam mengembangkan program, dimana guru dituntut berani dalam menaruh perbahanan bersumber dari kehidupan sosial dan budaya dimana sekolah tersebut terletak. Demikian itu akan terwujud ketika adanya keselarasan antara kedua nilai orientasi yaitu pada tujuan dan pada proses belajar. Dengan demikian penyempurnaan keprofesionalan guru harus dilaksanakan secara kontinu dan berkelanjutan, namun pemberian penghargaan atas kinerja guru mesti diseimbangkan dengan pemberian pengembangan kesejahteraan guru.

f. Kepedulian kepala sekolah.

Peningkatan kinerja guru merupakan peranan yang dimiliki kepala sekolah dalam keahlian manajerial. Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal dimana didalamnya terdapat suatu pola untuk bekerjasama dengan manusia lain yang sama-sama terlibat dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satu lembaga. Dalam prosesnya untuk meraih sasaran pendidikan, tentu tidak dapat lepas dari adanya kepedulian kepala sekolah kepada warga sekolah supaya tujuan suatu pendidikan bisa dicapai.

g. Hubungan individu (*interpersonal*) dengan guru lain

Setiap guru sebenarnya harus mempunyai kemampuan berbicara dan kemampuan komunikasi interpersonal /individu sebab hal ini merupakan aspek penting dimana hal ini akan memiliki dampak pada kegiatan siswa saat mengikuti kegiatan pembelajaran.

h. Musyawarah Guru Mata Pelajaran dan Kelompok Kerja Guru

Aktivitas ini merupakan kegiatan suatu organisasi ataupun forum musyawarah dimana didalamnya guru mata pelajaran aktif dalam kegiatan bersama, memiliki jaringan lokal, nasional serta internasional yang kokoh. Memiliki teknik penerapan gagasan yang efisien, meningkatkan citra guru, meningkatkan kurikulum yang mengikuti perkembangan zaman. Dalam aktivitas MGMP serta KKG, guru diharap untuk sanggup mengungkapkan pemikirannya, guru diharapkan memiliki karakter proaktif sehingga kemampuannya dapat meningkat untuk mengajar dan berkreasi dengan muridnya. Kelompok diskusi terbimbing, dalam hal ini akan terjadi sebuah proses dimana terjadi interaksi diantara dua ataupun lebih orang yang turut dalam berbagi pengalaman, ataupun sebuah informasi, dengan tujuan memecah suatu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

permasalah. Dalam hal ini guru diharap dapat berpartisipasi tinggi secara individu dan dapat rasa sosial antara guru akan meningkat.

i. Layanan perpustakaan.

Dengan adanya perpustakaan sehingga dapat mempercepat akselerasi transfer ilmu pengetahuan, dengan demikian perpustakaan merupakan unsur penting dalam sistem pendidikan di suatu lembaga karena perpustakaan itu tidak bisa dipisahkan dengan sistem pendidikan. Perpustakaan juga memiliki peranan sebagai asal berbagai informasi, serta sebagai penopang yang sangat berarti bagi studi ilmiah, dan menjadi tempat landasan ataupun rujukan. Layanan di perpustakaan harus sesuai dengan kebutuhan pengguna, melayani pengguna dengan ramah karena pengguna merupakan faktor penting yang memberi pengaruh terhadap kebijakan di suatu perpustakaan.

Surya, menjelaskan faktor paling dasar mengenai kinerja handal guru merupakan kepuasan kerja yang memiliki keterkitan kesejahteraan guru. Kepuasan tersebut pengaruhi oleh delapan faktor antara lain:[75]

a. Imbalan jasa.

Imbalan jasa dimaksud untuk memberikan balasan jasa sebab tujuan organisasi yang ditetapkan telah tercapai berkat adanya suatu dorongan atau sumbangan. Memberi imbalas juga harus

[75] Muhammad Surya, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran* (Bandung : Pustaka Bani Qurays, 2004), 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sesuai kriteria yang dimaksud, antara lain: memberi rasa aman, sehingga keperluan dasar karyawan tercukupi, imbang, dimana ketika memberi imbalan adalah termasuk dari penghargaan keseluruhan dimana di dalamnya terdapat tunjangan dan promosi.

b. Rasa nyaman.

Rasa nyaman berkaitan dengan jaminan pasti aman, keseimbangan, pelindungan, struktur, keteraturan, kondisi yang dapat dikira-kira, terlepas dari rasa khawatir, takut dan sebagainya.

c. Hubungan antar individu.

Hubungan tersebut dapat diwujudkan melalui memberi pertanyaan kepada guru yang lebih berpengalaman, dengan demikian pengetahuan gurupun meningkat serta hasil kerja guru menjadi bertambah. Komunikasi menjadi hal penting disini karena komunikasi tidak akan sukses apabila seseorang tidak memahami makna yang disampaikan orang lain. Suatu ilmu tidak akan bermanfaat apabila tidak diteruskan dan dipahami oleh orang lain. Kinerja guru akan meningkat apabila guru memiliki keahlian dalam berbicara. Dengan adanya komunikasi akan menimbulkan sikap saling mengerti, menumbuhkan dan mempererat persahabatan, memelihara kasih sayang satu sama lain serta adanya pengertian. Kinerja yang tinggi akan timbul apabila terdapat komunikasi yang baik antar sesama dalam memecahkan suatu masalah bersama-sama. Kualitas berbicara pula ditentukan dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adanya analisis tujuan, berpikir logis, sesuai dengan hal-hal yang dijabarkan kepada orang lain. Keahlian guruaberbicara akan menunjukkan sifat diri yang positif, terpercaya dan keterbukaan dengan rekan sekerja.

d. Keadaan lingkungan pekerjaan.

Keadaan lingkungan pekerjaan merupakan keadaan yang dapat mempengaruhi susasa hati seseorang yang bekerja akibat kondisi lingkungan baik kondisi fisik maupun psikis, bisa saja menyangkut infrastruktur kerja yang ditempati, adanya rasa nyaman, ikatan sesama teman sepekerja serta bebas untuk berkreatifitas. Area kerja memiliki fungsi dalam pencapaian kinerja guru, sebab area kerja juga memberikan pengaruh terhadap guru saat melaksanakan tugasnya, keadaan, serta dari hasil kerja.

e. Kesempatan/peluang dalam mengembangkan atau meningkatkan diri. Peluang dalam mengembangkan atau meningkatkan diri guru bisa dilakukan dengan penerapan program pengembangan keprofesionalan berkepanjangan. Penerapan program tersebut diharap bisa peningkatan empat kompetensi guru yaitu (pedagogis, profesional, sosial serta kepribadian) dalam rangka pemenuhan kebutuhan dan tuntutan di masa mendatang yang memiliki keterkaitan dengan profesi guru. Aktivitas ini pada dasarnya mengembangkan profil kinerja guru sebagai bentuk hasil evaluasi kinerja guru dan didukung dengan hasil penilaian diri.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bersumber pada uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan adapun faktor yang memastikan tingkat kinerja guru: tingkat kesejahteraan, area ataupun iklim kerja guru, desain karir serta jabatan guru, peluang/kesempatan untuk tumbuh serta tingkatkan diri, motivasi ataupun semangat bekerja, pengetahuan, kemampuan/.keahlian, serta sifat individu guru.

3. Peningkatan Kinerja Guru

Kepala sekolah merupakan orang yang paling berwenang serta bertanggung jawab dalam keberlangsungan lembaga pendidikan serta dalam rangka peningkatan kinerja guru. Hal tersebut tentu saja memberi pengaruh baik terhadap para siswa sebagai sasaran pembelajaran. Selain itu kepala sekolah juga berperan untuk melakukan pembinaan terhadap guru sehingga profesionalisme guru dan kualitas guru akan meningkat. Berikut pembinaan dan peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah secara umum:[76]

a. Guru dikirim untuk mengikuti pelatihan, penataran, lokakarya, workshop, dan seminar

1) Pelatihan

Adanya pegawai baru yang ditempatkan dalam sebuah lembaga atau bahwasannya pegawai lama yang ditugaskan untuk memangku jabatan yang baru tentu saja dibutuhkan adanya didikan atau latihan terlebih dahulu agar pegawai

[76] Supandi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Departemen Universitas Terbuka, 1996), 10

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut sukses dalam mengerjakan tugas yang diembankan kepadanya.[77]

Metode yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan (*training*) harus didasarkan pada metode program pengembangan oleh lembaga. Sasarannya, prosesnya, waktunya, serta metodenya sudah ditetapkan dalam program pengembangan. Program yang akan dilaksanakan hendaknya disusun oleh manajer personalia bersama team dimana adanya sasaran, ide ataupun saran dapat bersifat membangun. Pelatihan yang dilaksanakan harus berkaitan dengan peningkatan kinerja suatu organisasi.

2) Workshop/lokakarya

Kegiatan workshop/lokakarya biasanya sudah dilaksanakan oleh berbagai kalangan dengan berbagai bidang. Alasan banyaknya kalangan yang menggunakan kegiatan ini adalah kegiatan ini sangat bermanfaat. Selain dilaksanakan dalam lembaga pendidikan, workshop juga dimanfaatkan untuk tujuan komersial. Materi yang disampaikan dalam workshop akan menjadi informasi dimana akan membantu dalam pelaksanaan kegiatan.

Dalam dunia pendidikan workshop dimanfaatkan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja secara

[77] M. Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 65

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama-sama baik kelompok maupun perseorangan guna membahas dan memecahkan masalah yang bersifat teoitis ataupun praktis yang tujuannya adalah meningkatkan kualitas pedagogik maupun kepribadian pendidik agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas masing-masing.[78]

Berikut tujuan adanya workshop adalah guru mampu menyusun contoh model rencana pembelajaran setiap bidang studi yang meliputi:[79]

a) Keterampilan untuk merumuskan tujuan instruksional khusus
b) Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang sesuai dengan sasaran yang sudah ditetapkan
c) Keterampilan untuk bagiamana mengatur langkah kegiatan belajar mengajar
d) Keterampilan dalam mencari sumber bahan pelajaranm yang dibutuhkan
e) Keterampilan dalam pembuatan media pembelajaran yang mengikuti perkembangan teknologi
f) Keterampilan menyusun beberapa bentuk tes obyektif
g) Keterampilan mengatasi adanya faktor psikologi yang sedang dialami siswa

[78] Piet A. Sahertian, Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 108
[79] Piet A. Sahertian, Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 111

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Seminar

Seminar ialah sebuah pertemuan yang memiliki teknis dan akademis guna melakukan studi secara keseluruhan tentang suatu topik tertentu dimana akan memecahkan suatu masalah yang didalamnya terdapat interaksi anatar peserta seminar dengan seorang guru besar

b. Mendorong guru untuk melanjutkan studi agar sesuai dengan kualifikasi pemerintah.

Kualifikasi guru program keguruan adalah Strata-1 (S1). Hal tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku saat ini namun faktanya masih terdapat guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut. Demikian adanya program ini adalah untuk ditujukan kepada guru yang belum melaksanakan pendidikan S1 ataupun S2 pendidikan keguruan. Program ini berbentuk program berkelnajutan studi dalam bentuk tugas belajar.

Dalam rangka pelaksanaan studi lanjut ini peran kepala sekolah adalah memberikan keleluasaan ataupun dorongan terhadap guru, ataupun memberi bantuan berupa informasi beasiswa yang kemungkinan bisa ditempuh guru dengan tujuan mendorong guru untuk melanjutkan studi.

c. Mengadakan studi banding ke sekolah lain yang dianggap lebih maju.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kegiatan ini dilaksanakan oleh suatu kelompok dengan kepentingan mengunjungi suatu obyek yang sudah ditentukan dan berlangsung dalam waktu singkat. Tujuan kunjungan ini adalah untuk membandingkan kondisi obyek yang dikunjungi dengan kondisi obyek sendiri kemudian informasi yang didapat akan dijadikan sebagai acuan dalam perumusan konsep yang diinginkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwasannya pelaksanaan studi banding ke lembaga yang lebih maju merupakan hal yang penting bagi guru guna menumbuhkan semangat dan juga sebagai acuan bagi pengembangan dan peningkatan kinerja yang baik kedepannya.

d. Melengkapi sarana dan berbagai media penunjang kegiatan pembelajaran

Lingkungan sekolah yang nyaman akan tercipta apabila sarana prasarana lengkap dan dikelola secara tepat. Selain itu juga akan meningkatkan kinerja guru karena tingkat kinerja guru yang dihasilkan juga dipengaruhi oleh kelengkapan sarana prasarana sehingga memudahkan pelaksanaan pembelajaran.

e. Memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi

Reward merupakan hadiah. Hadiah ini diberikan dengan tujuan pemberian semangat agar orang tersebut lebih bersemangat lagi, lebih giat serta meningkatkan kinerjanya. *Reward* dapat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berupa gaji, upah, tunjangan karyawan, liburan, promosi, insentif ataupun bonus.

f. Memberikan keteladanan, dorongan, motivasi dan menggugah hati nurani guru agar menyadari akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai guru.

Seorang kepala didalam melaksanakan tugasnya, kepala sekolah harus dapat menjadi contoh untuk guru ataupun semua anggota sekolah yang lain. Selain itu pemberian motivasi kepala sekolah kepada guru juga akan menimbulkan semangat pada guru dalam meningkatkan kinerjanya. Pemberian contoh ataupun teladan yang baik dari kepala sekolah misalnya kedisiplinan, tanggungjawab tugas, komunikatif, kreatif, dan pelaksaan tugas yang baik dari kepala sekolah.

C. Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19.

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan memiliki peran untuk meningkatkan kinerja guru yang berdampak pada kualitas pembelajaran.[80]Sebagai penggerak utama kepala sekolah dan guru memiliki pengaruh yang signifikan dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Standar nasional pendidikan tidak akan tercapai

[80] Nasib Tua Lumbun Gaol & Paningkat Siburian, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 1 (Januari-Juni 2018) : 70

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tanpa adanya pengelolaan yang memadai dari kepala sekolah dan kinerja yang baik dari guru.[81]

Berdasarkan Surat Edaran Mendikbud No. 3 Tahun 2020 tentang langkah pencegahan covid-19 dan Surat Edaran Mendikbud No. 4 Tahun 2020 tentang pelaksanaan pendidikan pada masa covid-19. Dengan demikian perlu adanya perubahan yang sangat cepat agar dapat menyesuaikan di situasi sekarang ini,[82]sehingga guru diharuskan untuk meningkatkan kinerjanya agar keberhasilan dalam melaksanakan pembelajaran yang merupakan tugas dan tanggung jawabnya dapat dicapai dan terlaksana dengan baik.[83]

Dengan demikian peran kepala sekolah bukan hanya mengelola sekolah saja tetapi juga harus dapat meningkatkan kinerja guru. Susanto menyatakan kemampuan kepala sekolah sebagai pimpinan dalam lembaga pendidikan, apabila bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya dan mampu memacu guru dengan penuh dedikasi maka peningkatan kinerja guru dalam pembelajaran akan dapat tercapai sehingga dukungan dari kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat dibutuhkan agar guru dapat melaksanakan tugasnya.[84]

---

[81] Nasib Tua Lumbun Gaol & Paningkat Siburian, "Peran Kepala Sekolah 67

[82] Amini & Nurman Ginting, "Otonomi Pendidikan di Masa Krisis Pandemi Covid-19 (Analisis Peran Kepala Sekolah)", *Al Muaddib*: *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Keislaman*, Vol. 5 No. 2 (2020): 307

[83] Harjono A, dkk, "Pelatihan Pengembangan Perangkat Pembelajaran Ipa untuk Mendukung Kesiapa Guru Sebagai Role Model Kepemimpinan Abad 21", *Jurnal Pendidikan dan Pengabdian Masyarakat*, Vol 2, No. 3 (2019), 343-344

[84] A Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peranan guru dalam proses belajar mengajar memegang peranan penting.[85] Adapun upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru adalah kepala sekolah dapat mengarahkan atau mengirim guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan dan pendidikan seperti halnya workshop, seminar dan KKG dan bentuk pelatihan lainnya[86] sehingga akan menghasilkan kinerja mengajar guru yang baik. Kinerja mengajar yang baik dapat mencerminkan bahwa guru tersebut sanggup memenuhi kewajibannya dengan rasa tanggung jawab sebagai seorang tenaga profesional.[87]

Tidak hanya sampai disana, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran daring perlu ditelaah lebih mendalam guna memastikan kegiatan belajar mengajar secara daring benar-benar berjalan lancar. Hal yang dapat dilakukan kepala sekolah adalah dengan melakukan supervisi akademik sehingga dengan begitu kepala sekolah dapat membantu sekaligus mengawasi guru agar dapat diketahui kekurangan-kekurangan yang ditemukan guna perbaikan kualitas pembelajaran.[88]

Dengan demikian alternatif yang harus dilakukan kepala sekolah guna memastikan kualitas pembelajaran adalah dengan supervisi

---

[85] Citra Aulia Uzliva, Yatim Riyant, M.V Roesminingsih, "*The Role Of Prancipal Leadership to Improve Teacher Performance in Islamic Elementary School", Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 212 : 439

[86] Mukhtar, "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 3, No. 3 (Agustus 2015) : 2"

[87] A Susanto, *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru* (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), 29

[88] Sulistyani, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar Untuk Meningkatkan Kinera Guru di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SD 1 Prambatan Kidul Kudus Tahun 2020), *Jurnal Penelitian dalam bidang Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 15, No. 1 (Juni 2020), 38"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendidikan yang wajib dilakukan sebagai seorang pemimpin,[89] dimana kepala sekolah memiliki peran sangat dominan dalam memberikan pembinaan-pembinaan maupun arahan yang dilakukan secara kontinyu dan berkesinambungan.[90]

Bambang mengemukakan langkah-langkah yang ditempuh kepala sekolah dalam melakukan supervisi adalah sebagai berikut: 1) penyiapan instrumen, jadwal, 2) tahap pelaksanaan yaitu pelaksanaan ovservasi dari kepala sekolah, 3) tahap pelaporan yaitu identifikasi hasil pengamatan hasil observasi kemudian dianalisis hasilnya, dilakukan evaluasi bersama antara kepala sekolah dan guru dan kemudian didokumentasikan sebagai laporan, 4) tahap tindak lanjut yaitu tahapan dimana terjadi diskusi dan pencarian solusi bersama, pemberitahuan hasil observasi kelas dan dikomunikasikan bersama para guru.[91]

[89] Sri Ambarwati, "Implementasi Supervisi Akademik dan Kesehatan Sekolah pada Masa Pandemi Covid-19 di SDN Bener 01 Tahun Pelajaran 2020/2021", *Jurnal Biologi dan Pembelajaran*, Vol 8, No. 1 (2021): 30

[90] Teti Berliani, dkk, "Implementasi Supervisi Akademik dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru di Masa Pandemi Covid-19", *Equity in Education Journal*, Vol.3, No. 1 (Februari 2020): 2-3

[91] Suhandi, Astuti, "Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Kompetensi Guru di SD Laboratorium UKSW", *Jurnal Scholaria*, Vol. 7, No. 1 (Januari 2017): 54

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sesuai dengan judul yang akan diteliti peneliti pada penelitian kali ini yaitu "*Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 Di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya*" maka peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Menurut Lexy J. Moleong penelitian kualitatif ialah penelitian yang benar-benar mengetahui tentang peristiwa/kejadian yang terjadi dilapangan seperti halnya tanggapan, pendapat, motivasi, langkah, dan lain sebagainya secara keseluruhan yang berupa deskripsi serta berbentuk kata-kata dan bahasa pada suatu kondisi secara alami dengan menggunakan berbagai metode.[92]

Sejalan dengan pendapat diatas, Sukmadinata mendefinisikan penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang tertuju pada suatu fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, pendapat, argumen pribadi atau organisasi kemudian di deskripsikan dan dianalisis.[93]

Kesimpulan dari beberapa pendapat diatas ialah penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan deskripsi antara teori dan fakta dilapangan tanpa ada unsur angka didalamnya.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini. Hasil data yang didapat yaitu berupa kata-kata dan tulisan yangmana

[92] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Refif* (Bandung: Rosdakarya. 2012), 6
[93] Muh Fitrah dan Lutfiah, *Metode Penelitia* (Jawa Barat: CV. Jejak, 2017), 44

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersumber dari informan yang dapat diteliti dan dipercaya. Sehingga peneliti akan menganalisis, menggambarkan, serta memaparkan data yang didapat dari SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya yang berhubungan dengan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi disalah satu sekolah dasar negeri di Kota Surabaya yaitu di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya yang beralamat di Jl. Jemursari Utara II/10 Surabaya, tepatnya di Kec. Wonocolo, Kota Surabaya, Jawa Timur tepatnya berada di lingkungan perumahan Wisma Surya. SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya merupakan sekolah dasar negeri dibawah naungan kementerian pendidikan dan kebudayaan yang sudah terakreditasi A.[94]

C. Sumber Data data Informan Penelitian

Adapun sumber yang digunakan peneliti, berikut ini:

1. Sumber data primer

   Data primer merupakan sumber data yang mempunyai kewenangan dan tanggungjawab dalam pengumpulan maupun simpanan data atau biasa disebut dengan data sumber informasi.[95] berikut informan dalam penelitian ini yaitu kepala sekolah, guru, dan orang tua, dan murid di SDN jemurwonosari 1/417 Surabaya.

[94] Hasil observasi peneliti di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya pada tanggal 03 Agustus 2021
[95] Muhammad Ali, *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.1
Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan di Sekolah	Kode Data Penelitian
1.	Drs Hussaini Effendi	Kepala Sekolah	H
2.	Sri Warsiniati, S.Pd	Guru	S
3.	Atik Suhartini	Wali Murid	A
4	Bagas Tri Mukti	Siswa	B

2. Data sekunder

Data sekunder digunakan untuk menunjang data primer. Data sekunder dapat berasal dari rujukan serta literatur/ dokumen yang memiliki ikatan dengan judul serta ulasan penelitian. Dalam penelitian, data sekunder dapat berupa literatur dan dokumen yang terakit dengan fokus penelitian seperti halnya catatan ataupun dokumen sekolah yang memiliki berhubungan dengan judul.[96]

D. Metode Pengumpulan Data

Salah satu hal penting dalam sebuah penelitian adalah metode pengumpulan data, sebab penelitian bertujun untuk mendapatkan data. Berikut Tiga metode pengumpulan data yaitu metode observasi, metode wawancara dan metode dokumentasi. Berikut ini adalah rencana instrumen penelitian:

[96] Muhammad Ali, *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi* (Bandung: Angkasa, 1987), 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.2 Kisi-Kisi Informan Penelitian

No	Rumusan Masalah	Deskripsi Pertanyaan	Jenis Data yang diperlukan	Sumber Data	Teknik pengumpulan data
1	Bagaimana Kebijakan Kepala Sekolah di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya selama pandemi Covid-19?	a) Rumusan tentang Visi, Misi Lembaga b) Bentuk Kebijakan Kepala Sekolah	a) Dokumen Visi dan Misi b) Kebijakan Kepala Sekolah	a) Dokumen Rencana Kerja Tahunan b) Hasil wawancara dari kepala sekolah	Wawancara, Observasi dan Dokumentasi
2	Bagaimana Meningkatkan Kinerja Guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	a) Gambaran umum tentang kinerja guru selama pandemi covid-19 b) Upaya peningkatan kinerja guru selama pandemi covid-19	a) Bentuk kinerja guru selama pandemi covid-19 b) Bentuk Upaya Peningkatan kinerja guru selama pandemi covid-19	a) Dokumentasi Kinerja guru selama pandemi covid-19 b) Hasil wawancara dari kepala sekolah tentang meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19	Wawancara, Observasi dan Dokumentasi
3	Bagaimana Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru selama pandemi covid-19 di SD SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	a) Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 b) Bentuk kebijakan kepala sekolah dalam meningkatka	a) Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 b) Program/kegiatan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama	a) Hasil wawancara tentang Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 b) Program/kegiatan kebijakan kepala sekolah dalam	Wawancara, observasi dan Dokumentasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		n efektivitas kinerja guru selama pandemi covid-19	pandemi covid-19	meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19	

Teknik proses pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Observasi merupakan kegiatan mengamati dan mencatat dengan sistematis kejadian yang terlihat pada objek penelitian.[97] Pencatatan dilaksanakan terhadap objek ditempat terbentuknya ataupun berlangsungnya kejadian dalam melaksanakan observasi. Observasi yang dilakukan disini adalah untuk untuk mendapatkan data secara fisik mengenai keadaan sekolah. Antara lain: letak geografis, kebijakan kepala sekolah yang diterapkan dan juga kinerja guru selama pandemi covid-19

Tabel 3.3 Indikator Kebutuhan Data Observasi

No	Kebutuhan Data
1	Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19
2	Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19

2. Wawancara

Esterberg mendefinisikan wawancara yaitu pertemuan diantara dua orang yang bertujuan untuk berbagi informasi dan gagasan menggunakan

[97] S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 158

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tanya jawab, sehingga bisa dikonstruksikan arti dari pembicaraan kedalam tema tertentu.[98]

Peneliti menggunakan wawancara bebas terpimpin. Wawancara bebas terpimpin merupakan wawancara yang dilakukan dengan mengemukakan persoalan pokok yang sudah tertata dengan baik namun pada penerapannya bisa dikembangkan oleh pewawancara, selama tidak keluar dari inti persolan.[99]

Penggunaan wawancara dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data mengenai kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19 dengan informan kepala sekolah, guru, orang tua, dan murid di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Tabel 3.4 Indikator Kebutuhan Data Wawancara

No	Informan	Kebutuhan Data
1	Kepala Sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	a. Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 b. Kinerja guru Selama Pandemi Covid-19
2	Guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	a. Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 b. Kinerja guru Selama Pandemi Covid-19
3	Wali Murid SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	a. Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 b. Kinerja guru Selama Pandemi Covid-19
4	Siswa SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	a. Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 b. Kinerja guru Selama Pandemi Covid-19

[98] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif, Kuantitatif, R&G* (Bandung: Alfabeta, 2007), 317

[99] Sutrisno Hadi, *Metodologi Research 2* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990), 206

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Dokumentasi

Peneliti juga mengumpulkan data melalui metode dokumentasi. Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data mengenai peninggalan tertulis; arsip, dan juga buku-buku yang didalamnya terdapat tentang pandangan, dalil, teori, ataupun hukum dan lain sebagainya yang memiliki keterkaitan dengan persoalan pendidikan.[100]

Dokumentasi dalam penelitian ini, dilakukan untuk memperoleh data mengenai sejarah, visi dan misi sekolah, dan dokumen kebijakan kepala sekolah selama pandemi covid-19 serta kegiatan pelaksanaan kinerja guru selama pandemi covid-19.

E. Analisis data

Analisis data yang dilaksanakan melalui pemprosesan informasi dengan benar serta teratur dan analisis data diawali sejak peneliti terjun pertama kali kelapangan sampai pada penelitian berakhir. Analisis data dilakukan dengan upaya pengorganisasian data, pemilahan data menjadi satuan untuk dikelola, mensintesiskan, memilih untuk penciptaaan bentuk, temuan yang berarti serta mempelajari, dan menjadikan mana yang akan diceritakan kepada orang lain.[101]

Analisi data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data Miles dan Hubermen:[102]

---

[100] S. Margono, *Metodologi Penelitian* Pendidikan (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 181

[101] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, dan Konstruktif), (Bandung: Alfabeta, 2017), 131

[102] Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif, Kuantitatif, R&G* (Bandung: Alfabeta, 2007), 246

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Mereduksi data

Mereduksi data adalah kegiatan membuat rangkuman, memusatkan hal yang dirasa penting serta memilah hal pokok dan menghilangkan hal-hal tidak pokok. Data yang dikumpulkan peneliti mengenai kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19 setelah itu dirangkum dan memilah hal yang dirasa penting dicantumkan.

2. Penyajian data

Milest dan Huberman memberi batas penyajian sebagai kumpulan data tersusun dan kemungkinan memberi penarikan kesimpulan serta pengambilan langkah. Sesudah data kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19 telah terkumpul sehingga langkah berikutnya ialah penyajian data, peneliti menyajikan informasi kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19 dalam bentuk teks deskriptif

3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan yakni temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Penemuan bisa berupa deskripsi atau cerminan suatu obyek yang belum jelas ataupun hitam, sehingga setelah dilaksanakan penelitian bisa jadi jelas, berbentuk hubungan sebab akibat, hipotesis ataupuni teori.[103] Peneliti membuat kesimpulan terkait kebijakan kepala sekolah dan kinerja guru selama pandemi covid-19 yang sudah

[103] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, dan Konstruktif), (Bandung: Alfabeta, 2017), 142

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperoleh dilapangan sesudah data di reduksi serta disajikan dalam bentuk teks deskriptif. Miles dan Huberman menyatakan bahwa penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari bentuk yang utuh. Dengan begitu arti yang timbul dari data yang lain wajib diuiji kebenarannya, kekuatannya, serta kecocokannya. dimana, kesimpulan itu diverifikasi sepanjang penelitian itu berlangsung, sehingga bisa dipertanggungjawabkan.

Tabel 3.5 Pengkodean Data Penelitian

No	Aspek pengkodean	Kode
1.	Kasus Latar Belakang	
	a. SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	**J**
2.	Teknik Pengumpulan Data	
	a. Observasi	**O**
	b. Wawancara	**W**
	c. Dokumentasi	**D**
3.	Sumber Data	
	a. Informan I	**H**
	b. Informan II	**S**
	c. Informan III	**A**
	d. Informan IV	**B**
4.	Fokus Penelitian	
	a. Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19	**R1**
	b. Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19	**R2**
	c. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19	**R3**
5	Waktu Kegiatan Tanggal-Bulan-Tahun	**/05-08-2021**

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

F. Uji Keabsahan Data

Arikunto mengartikan trianggulasi data sebagai pemeriksaan terkait penafsiran dan kebenaran suatu data.[104] Keabsahan data dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan triangulasi menurut sugiyono, berikut ini:

1. Triangulasi Sumber

   Peneliti menggunakan trianggulasi untuk menguji kebenaran penelitian dengan metode pengecekan data yang diperoleh melalui sebagian sumber.[105] Empat informan yang dijadikan sumber penelitian adalah kepala sekolah, guru, orang tua, dan murid.

2. Triangulasi teknik

   Trianggulasi teknik digunakan peneliti untuk menguji kebenaran data dengan langkah pengecekan data kepada sumber yang sama dengan berbeda metode.[106] Tiga metode yang digunakan peneliti adalah metode observasi, metode wawancara, serta metode dokumentasi.

3. Trianggulasi Waktu

   Kebenaran data juga dipengaruhi oleh trianggulasi waktu.[107]Peneliti menggunakan triangulasi waktu untuk menguji kredibiltas data dengan metode melaksanakan pengecekan menggunakan wawancara, observasi, ataupun metode lainnya dalam waktu, hari serta situasi

---

[104] Anis Fuad dan Kandung Sapto Nugroho, *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 66
[105] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 373
[106] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 374
[107] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 375

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kondisi berbeda. Sehingga kepastian data dapat ditemui meskipun menggunakan secara berulang.

G. Pedoman Penelitian

Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

1. Lembar Observasi

Tabel 3.6 Lembar Observasi

No	Tanggal	Peristiwa yang diamati	Keterangan
1.		Kondisi Fisik Sekolah	
2.		Wawancara dengan Kepala Sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	
3		Wawancara dengan Guru Sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	
4		Kelengkapan dokumen Kebijakan Kepala Sekolah	
5		Kelengkapan dokumen Kebijakan Kepala Sekolah	
6		Kelengkapan dokumen Meningkatkan Kinerja Guru	

2. Pedoman Wawancara

Tabel 3.7 Pedoman Wawancara

Kebijakan Kepala Sekolah selama pandemi covid-19 di SDN 1/417 Jemurwonosari Surabaya	
1	Apa yang anda ketahui tentang kebijakan Kepala sekolah?
2	Bagaimana bentuk kebijakan kepala sekolah yang diberlakukan di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya selama pandemi Covid-19?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3	Apakah kebijakan kepala sekolah tersebut perlu diterapkan di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya? Mengapa?
4	Bagaimana proses pelaksanaan pembelajaran daring?
5	Bagaimana upaya kepala sekolah dalam menjalankan kebijakan tersebut?
6	Bagaimana seharusnya kebijakan kepala sekolah yang baik?
7	Kebijakan yang diberlakukan di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya ini mengikuti kebijakan dari dinas pendidikan saja atau juga menerapkan kebijakan yang buat sendiri?
8	Apakah pelaksanaan pembelajaran daring efektif seperti tatap muka?
9	Apakah terdapat perbedaan dalam semangat pembelajaran pada siswa selama pandemi?
10	Apakah terdapat perbedaan dalam pelaksanaan pembelajaran daring dengan tatap muka?
11	Apa ada perbedaan yang dirasakan oleh guru terkait memberikan pembelajaran tatap muka dengan pembelajaran daring selama pandemi covid-19?
12	Apa yang dilakukan pihak sekolah agar pembelajaran daring tetap baik selama pandemi covid-19?
13	Apakah para guru tetap disipli selama pandemi?
14	Bagaimana langkah mendisiplinkan guru selama pandemi covid?
15	Apakah para siswa tetap disiplin selama pandemi?
16	Adakah keringanan yang diberikan kepada siswa selama pembelajaran daring?
Meningkatkan Kinerja Guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	
1	Bagaimana kinerja para guru selama masa pandemi covid-19?
2	Apa yang disiapkan untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19?
3	Apa yang dipersiapkan pertama kali agar kinerja guru itu baik?
4	Apa yang dilakukan pihak sekolah untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19?
5	Apakah yang dikembangkan dalam kompetensi profesional guru?
6	Bentuk kegiatan pengembangan apa saja yang digunakan untuk meningkatkan kinerja guru selama masa pandemi covid-19?
7	Bersumber dari mana saja kegiatan pengembangan kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	guru selama pandemi covid-19?
8	Menyangkut apa saja pengembangan kompetensi profesional guru?
9	Apakah ada pengembangan kompetensi lain selain kompetensi profesional?
10	Apakah kompetensi sosial dan kepribadian juga dilakukan pengembangan?
11	Apakah ada faktor pendukung adanya peningkatan kinerja guru selama pandemi covid-19?
Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya	
1	Apakah ada kebijakan kepala sekolah yang diterapkan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19?
2	Apakah kebijakan kepala sekolah perlu berperan dalam meningkatkan kinerja guru selama masa pandemi covid-19?
3	Kebijakan seperti apa yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja guru selama masa pandemi covid?
4	Apakah berdampak baik dengan diterapkannya kebijakan tersebut terhadap peningkatan kinerja guru?
5	Apakah dengan kebijakan dilakukan supervisi dapat meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19?
6	Apakah dengan kebijakan meningkatkan kinerja guru berdampak pada siswa?

3. Pedoman Dokumentasi

Tabel 3.8 Pedoman Dokumentasi

No	Kebutuhan Dokumen	Keterangan
1	Data Profil Sekolah: a. Catatan Sejarah Sekolah b. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah c. Foto/Rekaman Aktivitas Sekolah d. Akreditasi Sekolah e. Struktur Organisasi Sekolah f. Sertifikat dan Kelengkapan Legalitas.	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Lainnya	
2	Data Administrasi a. Data kebijakan kepala sekolah selama pandemi covid-19 b. Data kinerja guru selama pandemi covid-19 c. Data Jumlah Siswa d. Data Absensi Guru e. Data Riwayat Pendidikan Guru f. Dokumentasi Instrumen Supervisi Guru	
3	Data Sarana Prasarana a. Denah Ruang Sekolah b. Gedung, Pembagian Ruang Sekolah	

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berlokasi dilingkungan perumahan "WISMA SURYA" sehingga dahulu dikenal dengan nama SD WISMA SURYA kemudian berganti status SD INPRES WISMA SURYA yang akhirnya sampai sekarang dikenal dengan sebutan SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya tepatnya berada di Jl. Jemursari Utara II/10 Surabaya dengan kode pos 6237

SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya yang dulunya berstatus SDN INPRES mulai direhab pada tahun 1993 dan akhirnya selesai pada 1998. Dana untuk merehab gedung diperoleh dari Pemerintah Kota Surabaya dan hasil kerja keras BP3 (Badan Pelaksana Pembanguna).

Gedung SDN Jemurwonosari Surabaya berlantai dua yaitu terdiri dari:

a. Lantai atas:

   Ruang kelas IIIB, kelas IVA, kelas IVB, kelas VA, kelas VB, kelas VIA, kelas VIB, laboratorium IPA

b. Lantai bawah :

   Ruang kelas IIIA, kelas IA, kelas IB, kelas IIA, kelas IIB, ruasng komputer, ruang perpustakaan, ruang ekstrakurikuler menari, ruang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepala sekolah, ruang UKS, ruang tata usaha, ruang guru, kamar mandi, rumah dinas pesuruh, gudang, dan musholla.[108]

2. Letak Geografis SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

   SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya tepatnya berada di Jl. Jemursari Utara II/10 Surabaya dengan kode pos 6237

3. Visi dan Misi SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

   Visi SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya adalah sebagai berikut:

   "Terwujudnya insan yang beriman, cerdas, mandiri berbudaya literasi dan berbudaya lingkungan"

   Adapun Misi untuk mewujudkan Visi tersebut adalah sebagai berikut:

   a. Menumbuhkan penghayatan, pengamalan dan ketaatan terhadap ajaran agama yang dianut agar terbangun akhlak yang mulia dan berbudi pekerti yang baik
   b. Menghasilkan lulusan yang cerdas, berkualitas dan berprestasi akademik maupun non akademik
   c. Mewujudkan semnagat kemandirian dan kepribadian yang tangguh dan mampu menghadapi tantangan, perubahan dan perkembangan jaman
   d. Menumbuhkan budaya literasi agar pengetahuan siswa berkembang secara maksimal;

[108] Hasil Dokumentasi Peneliti pada arsip dokumen profil SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

e. Menumbuhkan semangat berbudaya lingkungan hidup agar tumbuh sikap siswa cinta terhadap lingkungan hidup

4. Tujuan SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Tujuan pendidikan SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dirumuskan dengan mengacu pada tujuan pendidikan dasar, visi, misi sehingga terbentuk tujuan sebagai berikut:

1. Siswa beriman dan bertaqwa pada Tuhan Yang Maha Esa serta dapat mengamalkan ajaran agama yang dianut dan berakhlak mulia
2. Siswa mampu bersaing secara sehat dan menghasilkan prestasi dalam bidang akademik maupun non akademik
3. Siswa disiplin, mandiri, terampil kreatif, dan berkarya serta dapat mengembangkan diri sesuai perubahan dan perkembangan jaman
4. Menamankan dasar-dasar ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni seta keterampilan guna melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi kepada siswa
5. Mengintegrasikan pendidikan karakter bangsa serta budaya literasi kedalam semua mata pelajaran kepada siswa
6. Tercapainya pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, dan pencegahan perusakan lingkungan hidup.

5. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 8)

6. Jumlah Siswa : 412 Siswa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7. Daftar Kelas

Tabel 4.1 Daftar Kelas

No	Kelas	Jumlah Siswa
1.	1-A	21
2.	1-B	21
3.	1-C	20
4.	2-A	31
5.	2-B	31
6.	3-A	27
7.	3-B	28
8.	3-C	25
9.	4-A	31
10.	4-B	29
11.	5-A	27
12.	5-B	28
13.	5-C	25
14.	6-A	35
15.	6-B	33

Penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap. Observasi awal dilakukan pada tanggal 3 Agustus 2021 dan kemudian dilanjutkan dengan penelitian lanjutan berupa observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan dalam beberapa kali selama dua bulan. Wawancara ini dilaksanakan dengan empat informan. Berikut informan yang terlibat dalam penelitian ini.

a. Informan I (H)

Informan pertama adalah Drs Husaini Effendi atau dalam penelitian ini diganti dengan kode H. Beliau merupakan kepala sekolah SDN Jemur Wonosari 1/417 di Surabaya. Pelaksanaan dilaksanakan pada hari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Rabu, 04 Agustus 2021 pukul 08.15-09.20 WIB bertempat di ruang kepala sekolah SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.

b. Informan II (S)

Informan kedua adalah Ibu Sri Warsiniati, S.Pd atau dalam penelitian ini diganti dengan kode S. Beliau merupakan guru SDN Jemur Wonosari 1/417 di Surabaya. Pelaksanaan dilaksanakan pada hari Rabu, 04 Agustus 2021 pukul 09.30-10.45 WIB bertempat di ruang kelas SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.

c. Informan III

Informan ketiga adalah Ibu Atik Suhartini atau dalam penelitian ini diganti dengan kode A. Beliau merupakan wali murid dari siswa SDN Jemur Wonosari 1/417 di Surabaya. Pelaksanaan dilaksanakan pada hari Kamis, 12 Agustus 2021 pukul 11.57-12.21 WIB bertempat di wilayah sekolah SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.

d. Informan IV

Informan ke-empat adalah Bagas Tri Mukti atau dalam penelitian ini diganti dengan kode B. Beliau merupakan siswa SDN Jemur Wonosari 1/417 di Surabaya. Pelaksanaan dilaksanakan pada hari Jum-at, 13 Agustus 2021 pukul 09.47-10.20 WIB bertempat di wilayah SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya.

B. Penyajian Data

Deskripsi temuan penelitian dalam penyajian data ini adalah jawaban dari fokus penelitian yang peneliti angkat yaitu kebijakan kepala

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

Berikut paparan hasil temuan dilapangan:

1. **Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 Di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya**

   Suatu lembaga pendidikan tidak akan berjalan dengan lancar tanpa ada kebijakan kepala sekolah didalamnya karena kebijakan kepala sekolah merupakan salah satu hal yang penting dan harus ada dalam lembaga pendidikan. Kebijakan suatu sekolah ditentukan oleh kepala sekolah selaku penggerak dan penentu arah dimana akan menentukan bagaimana tujuan sekolah yang telah ditentukan dapat dicapai.

   Berdasarkan wawancara dengan berbagai informan terkait kebijakan kepala sekolah selama pandemi covid-19 yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan hasil penelitian sebagai berikut, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan H (Selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, dengan hasil paparan berikut ini:

   > "Kebijakan kepala sekolah merupakan serangkaian aturan sistem ya mbak, sistem yang akan dijalankan di sekolah ini dalam rangka menata seluruh kegiatan yang ada di SD ini untuk mencapai tujuan yang maksimal. Seperti mengatur bagaimana proses pembelajaran disekolah, mengatur bagaimana peraturan yang ada di sekolah itu tetap bisa dijalankan, bagaimana kepala sekolah mendisiplinkan guru dan seterusnya. Pengambilan keputusannya ini saya lakukan dengan penuh hati-hati juga mbak, dengan pemikiran yang matang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ya agar kebijakan itu terlaksana dengan baik mbak."[109] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Selaras dengan pendapat tersebut, S (Selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya) juga menjelaskan berikut ini:

"Kebijakan kepala sekolah itu ya, ya tentu saja aturan yang ditentukan oleh orang yang bersangkutan gitu ya, kalo disekolah yah itu kewenangan kepala sekolah yang menentukan suatu kebijakan tersebut dan itu harus dipatuhi oleh semua warga sekolah termasuk guru, murid, dan lain-lain ya mbak"[110] (J.W.S.RI/05-08-2021)

Berdasarkan dari paparan dari H (kepala sekolah) dan S (guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, kebijakan kepala sekolah adalah suatu kebijakan atau aturan yang diputuskan oleh kepala sekolah untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan yang diambil dengan penuh hati-hati.

Selama pandemi covid-19 berlangsung semua sektor pun terkena dampak, tidak terkecuali sektor pendidikan sehingga terdapat perbedaan dalam kebijakan kepala sekolah seperti yang diungkapkan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

"Ada beberapa perbedaan mbak kebijakan kami sebelum dan sesudah adanya pandemi ini. Semuanya dilakukan dengan daring. Terkait pembelajaran sendiri yang semula luring sekarang menjadi daring, gurunya yang semula WFO sekarang menjadi WFO dan WFH malah lebih banyak WFH nya, kegiatan rapat yang semula luring sekarang menjadi daring, semua kegiatan pembiasaan seperti

[109] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[110] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

upacara, tari, dan asma'ul husna ditiadakan diganti dengan kelas daring."[111] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Lebih detail kebijakan kepala sekolah menerapkan pembelajaran jarak jauh selama pandemi covid-19 di perjelas oleh H (Selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

"Selama pandemi ini kami ya tentu saja mengacu pada kebijakan dari Dinas pendidikan Kota Surabaya dan pemerintah si mbak sebagai upaya pencegahan wabah virus covid ya, jadi ya pendidikan dilakukan secara daring dan ini sudah berlangsung sejak awal pandemi, dari bulan maret ya itu, dari bulan maret sampai sekarang kami belum pernah melakukan pembelajaran secara tatap muka, jadi semenjak pandemi pembelajaran dilakukan dengan sistem daring"[112] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Hal serupa juga disampaikan oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, beliau memberi penjelasan berikut ini:

"Selama pandemi ya mbak, oh jadi selama pandemi ini anak-anak gaboleh masuk sekolah mbak, anak-anak belajarnya dari rumah menggunakan hp ya, daring semuanya. Jadi tidak tatap muka seperti biasanya. Tugas itu dikumpulkan dan dinilai dengan sistem daring juga mbak jadi sama sekali nggak ada tatap muka mbak semenjak ada pandemi ini, dan ini sudah tahun kedua juga sekolah kami pembelajarannya daring."[113] (J.W.S.R1/05-08-2021)

Kebijakan kepala sekolah selama pandemi covid-19 yang pertama yakni SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya mengacu pada dinas pendidikan Kota Surabaya dan pemerintah dengan menerapkan

[111] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[112] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[113] Hasil Wawancara dengan Ibu S (Selaku guru) SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembelajaran jarak jauh/daring. Hal ini didukung oleh SK kepala Dinas Pendidikan Kota Surabaya (terlampir dilampiran 9)[114]

Dalam melaksanakan pembelajaran daring tentu saja membutuhkan perantara seperti halnya media sosial atau aplikasi yang akan memudahkan proses pembelajaran daring, seperti halnya yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Jadi selama pembelajaran daring kami memanfaatkan aplikasi dari dinas pendidikan mbak, namanya Microsoft 365, nanti gurunya memberi pembelajaran yah melalui ini, dalamnya ini ada teams ini digunakan untuk tatap muka melalui video call sama anak-anak, kemudian ada link untuk pemberian tugas, ada sway juga. Sway ini pemanfaatannya mirip seperti PPT sehingga bisa dimanfaatkan untuk memberikan materi yang menarik perhatian anak seperti pemberian gambar-gambar ataupun video begitu. Terus saya juga bisa memantau, jadi sewaktu guru daring saya bisa tiba-tiba masuk melihat. Selain itu dulu juga pernah menggunakan zoom, trus google clashroom juga karena kurang efektif ya jadi sekarang beralih menggunakan Microsoft 365 ini kemudian juga memanfaatkan wa juga untuk berkomunikasi dengan para siswa."[115] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Pendapat tersebut diperkuat oleh S (selaku guru) di SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya beliau menjelaskan:

> "Jadi di Microsof 365 ini sudah lengkap banget mbak, bisa video call sama anak-anak lewat team, trus ada untuk penugasan. Bagusnya ini kalo tugas sekali mengerjakan langsung kelihatan nilainya mbak, ndakbisa diulang-ulang lagi, jadi anak-anak nggak bisa curang. Kalo google clashroom kan nanti habis mengerjakan dilihat nilainya kok masih jelek trus mengerjakan lagi begitu kan biasanya, kalo miscrosoft 365 ini hanya bisa sekali jadi anak-anak bisa sunggguh-sungguh ya ngerjainnya. Nanti kita juga bisa

[114] Dokumentasi SK KA Dinas Himbauan pembelajaran daring SDN JemurWonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 9)

[115] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langsung nilai disana, ada tempat untuk koreksi juga salahnya apa ditulis baru kita kembalikan ke siswa."[116] (J.W.S.R1/05-08-2021)

Dalam penerapan kebijakan pembelajaran daring, kepala sekolah menerapkan kebijakan merdeka belajar sesuai dengan kebijakan yang dicetuskan oleh Kemendikbud Nadiem Anwar Makarim, sehingga kepala sekolah memvariasi khusus pembelajaran daring dengan memperhatikan kondisi siswa dengan berbagai latar belakang sehingga siswa tetap dapat belajar daring dengan nyaman dan lancar. Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala Sekolah) SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya juga menyampaikan hal berikut:

"Kebijakan kami daring ini dilakukan dengan tiga sistem mbak karena kan tidak semua anak memiliki fasilitasnya ya, yaitu full daring, link dan modul. Nah full daringnya untuk anak yang terdukung peralatannya seperti memiliki hp dan internet, jadi bisa mengikuti daring video conference, linknya ini untuk anak yang dalam keluarga cuma memiliki satu hp, kan ada to mbak yang dalam serumah itu hp cuma satu terus dipake kerja orangtuanya jadi ya mereka baru bisa memanfaatkan hpnya untuk pembelajaran sore gitu kalo orangtuanya sudah pulang, nanti materinya di share lewat link ataupun wa. Kalo modul ini untuk anak yang tidak memiliki hp sama sekali mbak, kadang anaknya yang dateng kesini untuk mengambil materi, kadang ya gurunya yang datang kerumah untuk memberikan materi dan dipelajari secara mandiri, seminggu sekali datang ke sekolah untuk dibahas dengan guru. Dan itu sedikit sekali ya, kebanyakan siswa kami sudah memiliki hp meskipun hanya milik orangtua"[117] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Untuk memperkuat pendapat H (selaku sepala sekolah) S (selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga menyampaikan pendapat sebagai berikut:

[116] Hasil Wawancara dengan Ibu S (Selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[117] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Selama pembelajaran daring kami juga menyesuaikan sama kondisi siswa mbak, Jadi sama pak kepala sekolah itu pembelajarannya diterapkan dengan tiga sistem mbak, untuk yang memiliki hp pribadi diwajibkan mengikuti *video conference*, untuk yang hp nya masih jadi satu dengan orang tua materinya dishare di WA, sehingga untuk pengumpulan tugasnya itu fleksibel mbak, jadi ada waktu yang diberikan kepada siswa untuk mengumpulkan tugasnya, karena ya menyesuaikan dengan siswa yang tidak memiliki hp tadi jadinya fleksibel. Dan untuk yang nggak punya hp sama sekali belajarnya mandiri dengan modul, nanti ke sekolah dibahas dengan guru. Tapi ini jarang digunakan mbak, soalnya sudah memiliki hp semua rata-rata."[118] (J.W.S.RI/05-08-2021)

Berdasarkan pendapat tersebut didapatkan hasil bahwasannya kepala sekolah memvariasi pembelajaran daring dengan memperhatikan kondisi siswa tersebut sehingga pembelajaran daring dilaksanakan dengan tiga sistem, yaitu full daring, link dan modul yang langsung diintegrasikan kedalam kurikulum pembelajaran. (terlampir dilampiran 10)[119] Sistem daring ini ditujukan untuk siswa yang sudah memiliki fasilitas seperti hp tersendiri dan internet sehingga dapat mengikuti video conference melalui *teams* Ms. Office, untuk siswa yang hanya memiliki satu hp dalam keluarga materi di share melalui wa bisa berupa tekstual dan video, dan untuk siswa yang tidak memiliki hp, maka belajar mandiri menggunakan modul dan datang ke sekolah seminggu sekali untuk dibahas dengan guru (terlampir dilampiran 11)[120] Untuk penggunaaan modul sendiri hanya sekitar 1-2 anak yang menggunakannya karena rata-rata siswa sudah memiliki hp sendiri, kemudian untuk pemberian tugas yaitu dengan

[118] Hasil Wawancara dengan Ibu S (Selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[119] Dokumentasi pelaksanaan pembelajaran daring sesuai yang tertera dikurikulum sekolah SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 10)

[120] Dokumentasi foto siswa datang ke sekolah milik guru tematik SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 11)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memanfaatkan link di Ms. Office 365 ataupun WA dengan tetap memperhatikan kondisi siswa serta pengumpulan tugas dilakukan secara fleksibel. [121]

Sementara itu, dalam implementasinya pembelajaran dengan sistem daring tetap berjalan dengan baik meskipun tidak se-efektif pembelajaran tatap muka tetapi tetap menumbuhkan semangat anak-anak dalam belajar. Seperti yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya berikut:

> "Kalo bagus, pembelajaran paling ideal ya memang pembelajaran tatap muka itu, karena dengan tatap muka itu kan bisa mengontrol anak-anak, kalo tatap muka itukan pasti datang semua ya kecuali kondisi sakit dan itupun hanya satu dua, dan dipastikan setiap hari masuk, terus guru lebih leluasa, materi lebih mudah tersampaikan, lebih maksimal beda dengan daring, makanya guru itu saya himbau untuk membuat variasi sehingga pembelajaran itu menyenangkan, anak-anak tertarik dan ngangenin gurunya"[122] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Pendapat tersebut diperkuat oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Sebenarnya juga lebih enak tatap muka, kita tahu tingkahnya anak, kita bisa mengawasi, kita bisa melihat anak itu bener bisa atau tidak itu kelihatan, kalo misal tulisan salah kita bisa benerin apalagi masih kelas satu dua itu kan masih pembenahan penulisan ya mbak, kalo daring mau membantu tulisannya itu ya susah, jadi dibutuhkan pendampingan orang tua ya, tapi ya tetap alhamdulillah ya, anak tetap semangat belajar, tetap melaksanakan pembelajaran daring, tetap mengerjakan tugas yang diberikan dan kalo saya lihat itu nilainya juga banyak yang bagus-bagus mbak."[123] (J.W.S.RI/05-08-2021)

---

[121] Hasil observasi terkait pembelajaran daring pada tanggal 05 Agustus 2021

[122] Hasil Wawancara dengan Bapak H (Selaku Kepala Sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[123] Hasil Wawancara dengan Ibu S (Selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal tersebut juga mendapat respon baik dari A (selaku wali murid) dari siswa SDN Jemur Wonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Meskipun online ya mbak sekarang sekolah, ya alhamdulillah, anak sudah bisa menyesuaikan ya. Tetapi tetap ada kendalanya ya. Daring ini tidak efektif seperti pembelajaran tatap muka, kalo daring kan waktu dan komunikasinya terbatas ya. Kan jadinya penyerapannya juga kurang, trus juga kalo daring kadang anak-anak itu males mandi, ya terkadang mereka sambil tiduran sudah bisa mendengar arahan dari guru. Tapi tetap alhamdulillah mbak, dengan adanya pembelajaran daring tetap menumbuhkan minat anak-anak belajar. Kuncinya belajar kan kalo gurunya semangat anak-anak juga ikut semangat mbak, tumbuh semangat belajarnya"[124].(J.W.A.R1/12-08-2021)

Kemudian kepala sekolah juga menerapkan kebijakan untuk mengurangi waktu jam mata pelajaran tatap muka agar pembelajaran daring lebih efektif, sebagaimana yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Selama pembelajaran daring, pengurangan waktu juga sangat penting ya mbak untuk kelancaran pembelajaran daring ini, jadi waktunya beda antara daring sama tatap muka, sehingga untuk daring ya kebijakan kami meringankan atau mengurangi jam mata pelajaran tatap muka mbak, jadi pelaksanaan video conference itu tidak selama seperti pembelajaran tatap muka, kalo tatap muka biasanya itu satu jam pelajaran tiga puluh lima menit mbak, sekarang daring, satu jam pelajaran menjadi dua puluh lima menit."[125] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Pendapat tersebut serupa dengan pendapat yang disampaikan oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

---

[124] Hasil Wawancara dengan Ibu A Selaku wali murid SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari kamis 12 Agustus 2021, Pukul 11.57-12.21WIB.

[125] Hasil Wawancara dengan Bapak H Selaku Kepala Sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Eeemm, ya beda mbak dengan tatap muka kalo masalah lama pelajaran. Nggak bisa disamakan to yoh, yah namanya daring mbak, kadang itu gurunya njelasin siswa pandangannya kemana-mana, misalkan daring satu jam itu sudah wah bisa-bisa bosen anak-anak, takutnya malah kalo kelamaan daring itu anak malah bosen yaa, jenuh, kalo anak jenuh kan ya akibatnya nanti anak jadi nggak fokus, nggak memperhatikan gurunya akhirnya pembelajaran tidak tersampaikan pada anak, sehingga ada pengurangan jam mata pelajaran untuk pembelajaran daring."[126] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Berdasarkan penjelasan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dan S (selaku Guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya bahwasannya terdapat pengurangan waktu pembelajaran daring yang mana pelaksanaanya berbeda dengan tatap muka yang semula 1 jam 35 menit sekarang menjadi 1 jam 25 menit (terlampir dilampiran 10).[127]

Dengan diterapkannya kebijakan-kebijakan tersebut tentu saja dibutuhkan adanya pengawasan karena suatu kebijakan tentu saja tidak dapat terlepas dari adanya pemantauan sehingga tujuan dari kebijakan tersebut dapat terpenuhi. Seperti halnya upaya kepala sekolah dalam melakukan pengawasan untuk memaksimalkan pembelajaran daring agar berjalan dengan baik dan lancar. Berikut penjelasan yang diungkapkan oleh informan H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya:

---

[126] Hasil Wawancara dengan Ibu S Selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[127] Dokumentasi perbandingan jam tatap muka selama sebelum pandemi dan selama pandemi dari dokumen kurikulum SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (terlampir di lampiran 10)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

"Ini kami ada grup whatsapps dinas sekolah mbak, isinya ya laporan kegiatan daring guru-guru semuanya. Biasanya saat daring itu guru yang daring saya suruh upload screenshoot kegiatan daringnya mbak kalo saat WFH, kalo WFO ya biasanya saya keliling trus saya foto saat guru itu sedang daring trus saya upload di grup, jadi agar terpantau ya, setiap hari seperti itu, dan alhamdulillah itu sudah berjalan dengan baik sampai sekarang soalnya memang kalo misal ada guru yang nggak upload saya tegur mbak."[128] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Kemudian beliau juga menambahkan penjelasan sebagai berikut:

"Kemudian selain pihak sekolah yang mengawasi kami juga ada pengawasan dari pihak eksternal mbak, kalo dari sekolah itu ya saya suruh upload kegiatan daringnya itu, kemudian juga ada pengawasan dari pihak eksternal seperti pengawas dan dari dinas pendidikan juga mbak, jadi setiap daring baik WFH ataupun WFO itu di dalam grup itu ada kepala sekolah, pengawas dan dinas pendidikan juga. Setiap hari seperti ini mbak."[129] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Serupa dengan yang disampaikan oleh H (kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dan S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, juga memberi penjelasan berikut ini:

"Ada pantauan terus mbak sama kepala sekolah langsung, jadi setiap hari ada laporan pembelajaran daring, misalnya daring hari ini jam ini kelas ini, jam ini kelas ini jam ini kelas ini gitu yaa nanti terus kita screnshoot daring kita, kita buat laporan, misal ada guru yang nggak menyerahkan laporan kegiatan daringnya langsung dihubungi mbak sama pak kepala sekolah. Memang sudah kebijakannya seperti itu ya setiap hari."[130](J.W.S.R1/05-08-2021)

Berdasarkan paparan dari informan H (kepala sekolah) dan S (guru) didapatkan hasil bahwasannya dalam melaksanakan pembelajaran

[128] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku sepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[129] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[130] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

daring terdapat pengawasan dari sekolah yang mana setiap pembelajaran daring berlangsung guru diharuskan mengupload screnshoot kegiatan daringnya kedalam grup dinas sekolah. (data terlampir di lampiran 12)[131] dan pembuatan laporan kegiatan daring yang dilaksanakan oleh guru yang bersangkutan (terlampir dilampiran 13)[132] serta pengawasan dari pengawas dan dinas pendidikan Kota Surabaya setiap kali melaksanakan daring (terlampir dilampiran 14)[133]

Selain itu kepala sekolah juga melibatkan orang tua siswa untuk membantu mengawasi para siswa dan guru dalam pembelajaran daring agar lebih maksimal, Seperti yang diungkapkan oleh informan H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, berikut ini:

> "Kami selalu menjalin kerjasama dengan orangtua juga ya mbak, namanya pembelajaran daring terkadang terkendala anak-anak belum bangun, jadi dibutuhkan kerjasama dengan orangtua, agar membantu mengawasi. Terus ini setiap kelas itu biasanya ada grup antara guru dengan wali murid mbak, kalo yang kelas satu sampai lima biasanya masih jadi satu antara wali murid, siswa dengan gurunya, kalo kelas enam sudah ada grup sendiri. Dan ya alhamdulillah itu mendapat respon yang positif juga dari para orangtua siswa mbak." [134](J.W.H.R1/05-08-2021)

Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat S (Selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Karena pembelajaran dilakukan dari rumah, jadi koordinasi dengan orangtua perlu ya untuk membantu memaksimalkan daring

[131] Dokumentasi screnshoot grup wa dinas sekolah SDN Jemurwonosari 1/417Surabaya (terlampir dilampiran 12)
[132] Dokumentasi laporan Intrakurikuler pembelajaran daring milik guru di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 13)
[133] Dokumentasi screnshoot keterlibatan Pengawas dan Dinas Kota Surabaya dalam pelaksanaan pembelajaran daring SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 14)
[134] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini. Tidak hanya peran guru saja ya mbak yang dibutuhkan, peran orangtua juga sangat perlu agar mengawasi anak dirumah kemudian juga membantu mbak, misalnya kalo siswa yang masih kelas satu itu mbak, masih sangat dibutuhkan pendampingan orang tua kan, untuk mengajari nulis misalnya, soalnya kalo daring kan gimana ya, mau mengajari nulis huruf b yang benar saja itu beginilo, itu rada susah yaa, jadi ya orangtua kan harus membantu mbak agar pembelajaran berjalan lancar."[135](J.W.S.R1/05-08-2021)

Hal tersebut mendapat respon baik dari A (selaku wali murid) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, beliau memberikan penjelasan berikut ini:

"Alhamdulillah ya mbak, gurunya selalu komunikasi dengan orang tua, dengan adanya komunikasi via wa grup jadinya pelajaran berjalan lancar. Kemudian karena adanya komunikasi ini kita bisa tahu anak itu gimana, nilainya gimana, mengerjakan tugas apa enggak, terus juga kalo anak misalnya belum masuk daring karena kadang masih belum bangun ya mbak, guru selalu menghubungi mbak, nanyain kenapa kok belum masuk daring atau kadang saya yang menghubungi kepala sekolah menanyakan alasan kenapa kok belum daring hingga ditemukan solusinya."[136] (J.W.A.R1/12-08-2021)

Pendapat A (selaku wali murid) juga diperkuat oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

"Kadang memang orang tua menghubungi saya langsung mbak menanyakan alasan kenapa belum daring, kemudian kami cari masalahnya apaa, kendalanya apa, atau mungkin kendala internetnya, kendala wifinya *trouble* kemudian kami temukan solusi yang baik bagaimanaa ini tadi juga barusan juga ada wali murid yang menghubungi saya dan alhamdulillah sudah menemukan solusi dan pembelajaran tetap berjalan lancar."[137] (J.W.H.R1/05-08-2021)

---

[135] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[136] Hasil Wawancara dengan Ibu A Selaku wali murid SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari kamis 12 Agustus 2021, Pukul 11.57-12.21WIB.

[137] Hasil Wawancara dengan Bapak H Selaku Kepala Sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal ini diperkuat dengan pengamatan peneliti bahwasannya sekolah selalu melibatkan orangtua dalam pelaksanaan pembelajaran daring yang mana terdapat grup WA antara guru dengan wali murid.[138]

Dalam penerapan pembelajaran daring tentu saja ditemui kendala seperti seperti halnya kurangnya pemahaman guru terkait pemanfaatan teknologi untuk media pembelajaran seperti yang dijelaskan oleh H (kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Kendala ya pasti ada mbak, namanya kendala pasti selalu ditemui. Apalagi adanya pembelajaran daring ini, pembelajaran menggunakan aplikasi Microsoft 365. Sesuatu yang terbilang baru kan ini. Kalo guru-guru muda masih gampang ya mempelajari sesuatu seperti ini, lah guru seng sepuh-sepuh itu mbak, waahhhh rodok susah kan, jadi yang saya lakukan ya menjalin komunikasi yang baik dulu dengan para guru, kemudian selalu memberikan motivasi-motivasi kepada guru, saya selalu bilang, ayok..jangan gara-gara pandemi, anak-anak jadi nggak belajar, karena tahun semakin maju dan yang dibutuhkan adalah manusia yang produktif, akhirnya ya timbul kesadaran diri guru, sehingga guru jadi termotivasi dan semangat lagi."[139] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Pendapat tersebut diperkuat oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya menjelaskan:

> "Awal-awal pandemi ya kami kesusahan mbak memberikan pelajaran lewat online karena ya terbiasa dengan pembelajaran tatap muka ya, terus tiba-tiba pandemi, pembelajaran harus daring, apalagi yang sudah sepuh-sepuh itu ya kasian, tapi kami punya kemauan yang tinggi mbak untuk belajar dan karena ini sudah tahun ke dua pandemi ya mbak, jadi kami ya sudah familier sudah

[138] Hasil observasi terkait keterlibatan wali murid sebagai upaya pengawasan pembelajaran daring pada tanggal 20 Agustus 2021

[139] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terbiasa, sudah bisa memanfaatkan untuk pembelajaran."[140] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Berdasarkan pendapat tersebut didapatkan hasil bahwasannya terdapat hambatan yaitu kurangnya pemahaman guru dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk kegiatan belajar mengajar namun karena adanya kemauan yang tinggi dari guru untuk belajar sekarang guru sudah mahir dalam memanfaatkan Aplikasi Microsoft Office 365 untuk pembelajaran dan kendala yang ada dapat diatasi. Hal ini didukung oleh hasil pengamatan peneliti bahwasannya guru melaksanakan pembelajaran daring dengan memanfaatkan aplikasi Microsoft Office 365.[141]

Selain menerapkan kebijakan pembelajaran dengan sistem daring untuk siswa, kepala sekolah juga menerapkan sistem kerja *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) terhadap para guru seperti penjelasan dari informan H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Jadi selain menerapkan pembelajaran daring, mengacu pada anjuran pemerintah untuk melakukan sosial distancing dalam upaya pencegahan virus covid ini ya mbak, jadi kami adakan WFH WFO untuk para guru agar para guru merasa aman, nyaman nah WFH WFO nya ini perbandingannya tujuh puluh lima persen WFH dan dua puluh lima persennya WFO mbak dan ini sudah terjadwal ya, artinya sudah ada jadwalnya untuk WFH dan WFO ini dan tetap

[140] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[141] Hasil observasi peneliti terkait pemberian pelajaran kepada siswa pada tanggal 05 Agustus 2021

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mematuhi protokol kesehatan saat WFO."[142] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Hal ini diperkuat dengan jadwal pelaksaan WFH dan WFO (terlampir dilampiran 15)[143]

Dalam melaksanakan *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO) guru diharapkan tetap tepat waktu sehingga dapat memperlancar kegiatan pembelajaran daring. Lebih detail, H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya memberikan penjelasan berikut ini:

> "Tepat waktu, disiplin waktu itu penting ya mbak demi kelancaran kegiatan yang ada, apalagi dimasa pandemi seperti ini, sehingga ya saya himbau untuk para guru untuk tetap disiplin, untuk selalu tepat waktu, apalagi guru ini kan perannya kan selain memberikan pembelajaran juga sebagai pembimbing, sebagai pemberi contoh yang baik untuk anak-anak, untuk para siswa ya mbak, sehingga ya saya himbau tetap disiplin meskipun itu WFH ataupun WFO."[144] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Sejalan dengan pendapat H (selaku kepala sekolah), S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya memberikan penjelasan berikut ini:

> "Karena sudah ada jadwal masing-masing ya mbak, jadi ya harus selalu ontime biar gak berbenturan dengan mata pelajaran yang lain itu salah satunya, nah kalo sudah seperti itu kan otomatis kita mengurangi jam mata pembelajaran jadinya kan malah kurang baik, kurang maksimal toh pelaksanaan pembelajaran kita kemudian selain itu kalo kita tepat waktu, kita disiplin kan

[142]Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[143] Dokumentasi jadwal pelaksanaan WFH dan WFO guru SDN Jemurwonosari 1/417Surabaya (terlampir dilampiran 15)

[144] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dampaknya juga ke kita sendiri, baik untuk diri kita sendiri mbak"[145] (J.W.S.R1/05-08-2021).

Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat B (selaku siswa) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Tepat waktu kok mbak, jam tujuh sudah mulai daring seperti pembelajaran pada biasanya. Terus biasanya habis itu diberi tugas oleh guru, tugasnya juga nggak banyak-banyak, dan dikumpulkan sesuai waktu yang sudah ditentukan oleh guru. Biasanya waktunya sehari, untuk tugas yang susah waktunya dua sampai tiga hari."[146] (J.W.B.R1/13-08-2021)

Sementara itu untuk terus meningkatkan kedisiplinan guru selama melaksanakan *Work From Home* (WFH) dan *Work From Office* (WFO), kepala sekolah menerapkan sistem kehadiran 90% seperti yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Kehadiran guru, kedisiplinan guru itu sangat menentukan kelancaran pembelajaran ya di sekolah apalagi dalam pembelajaran daring dimasa pandemi seperti ini ya mbak, sehingga kami menerapkan sistem standart kehadiran guru itu sembilan puluh persen mbak, misalnya guru berhalangan hadir itu harus mendapat izin dari kepala sekolah. Untuk sekolah kami presensi gurunya online kemudian nanti direkap setiap akhir bulan jadi saya bisa tahu"[147] (J.W.H.R1/05-08-2021)

Pendapat tersebut sesuai yang diungkapkan oleh S (selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, beliau menjelaskan:

> "Ini emm, ada absensi online mbak dari dinas pendidikan, disana ada jaraknya. Jadi jarak dari rumah ke sekolah sekian meter, kalo

[145] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[146] Hasil Wawancara dengan B selaku siswa SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Jum'at 13 Agustus 2021, Pukul 09.47-10.20 WIB.
[147] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

posisi kita WFH nanti kalo jaraknya melebihi itu sudah dianggap main ya, trus misal telat datang, ataupun pulang cepat itu kelihatan disana, jadi terdata siapa yang telat, siapa yang pulang duluan, jadi terekam semuanya."[148] (J.W.S.R1/05-08-2021)

Hal ini didukung oleh rekap presesnsi kehadiran guru (terlampir dilampiran 16)[149]

Kemudian kepala sekolah juga menerapkan kebijakan berupa pemberian sanksi kepada guru-guru yang kurang disiplin, sebagaimana yang diungkapkan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

"Yah namanya keterlambatan pasti ada ya mbak, gatau kalo dijalan mungkin kan terkendala macet atau apa, atau kalo pas WFH masih sibuk urus pekerjaan rumah, kalo seperti itukan berarti tanpa adanya kesengajaan ya sehingga tetap tidak menjadi masalah besar, karena bisa diatasi dengan baik ya, misalnya seperti saya beri sanksi ringan berupa teguran biasanya seperti itu dan itu jarang terjadi, soalnya kalo saya lihat dari presensi kehadiran guru itu alhamdulillah, disiplin-disiplin semuanya mbak" (J.W.H.R1/05-08-2021)[150]

Pendapat tersebut diperkuat oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, beliau menjelaskan:

"Sanksi ada kan memang untuk mendisiplinkan kita ya, disiplin kan memang penting ya mbak, apalagi kami sebagai guru yang akan memberi contoh kepada anak-anak, nah untuk keterlambatan

[148] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[149] Dokumentasi rekap presensi guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (terlampir dilampiran 16)
[150] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sendiri biasanya ada teguran dari kepala sekolah mbak."[151] (J.W.S.R1/05-08-2021)

Kemudian beliau juga menambahkan penjelasan sebagai berikut:

"Nah biasanya untuk guru-guru yang kurang disiplin ini nanti akan dibina oleh kepala sekolah secara individu, nah dibina itu maksudnya gurunya nanti dipanggil oleh kepala sekolah dicari masalahnya misal telat datang ditanya mengapa melakukan kesalaha kemudian apa bisa berubah lebih baik lagi dan tidak melakukan kesalahan yang sama. "[152] (J.W.S.R1/05-08-2021)

Berdasarkan penjelasan tersebut, guru yang tidak disiplin akan diberi sanksi ringan berupa teguran dan binaan langsung dari kepala sekolah sehingga guru tidak mengulangi kesalahannya.

Tabel 4.2 Trianggulasi Data
Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Pertanyaan	Bagaimana Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya?	
Wawancara	Kepala Sekolah	a. Kebijakan sebelum dan sesudah pandemi berbeda b. Mengacu pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya dan Pemerintah c. Pembelajaran daring dengan tiga sistem full daring, link, dan modul d. pengurangan jam mata pelajaran e. Laporan foto pembelajaran daring

[151] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[152] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		f. Melibatkan orangtua g. Kedisiplinan guru h. Sanksi ringan
	Guru	a. Belajar dari rumah menggunakan hp b. Pengumpulan tugas fleksibel c. Perbedaan waktu pembelajaran daring dan tatap muka d. Pantauan langsung dari kepala sekolah e. Koordinasi dengan orangtua f. Ontime g. Pembinaan dari kepala sekolah
	Wali Murid	a. Waktu dan komunikasi terbatas b. Penyerapan kurang maksimal c. Menjalin komunikasi dengan guru
	Siswa	a. Tugas tidak banyak b. Guru disiplin
Dokumentasi		a. Dokumentasi SK Kepala Dinas b. Dokumentasi kurikulum pelaksanaan pembelajaran daring c. Dokumentasi foto anak datang ke sekolah d. Dokumentasi screenshoot grup dinas sekolah e. Dikumentasi laporan guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		pembelajaran daring f. Dokumentasi Jadwal WFH dan WFO g. Dokumentasi rekap absensi online
Observasi		a. melihat kegiatan pembelajaran daring siswa b. melihat grup WA antara guru dengan wali murid

2. Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN 1/417 Jemurwonosari Surabaya

Selama pandemi covid-19 kemampuan guru diuji secara paksa dengan tiba-tiba diterapkannya pembelajaran daring bahwasannya pembelajaran tatap muka kemudian dialihkan dengan sistem daring sehingga dibutuhkan adanya pengembangan terhadap 4 (empat) keterampilan guru sehingga akan meningkatkan kinerja guru dimasa pandemi covid-19. Namun sebelumnya guru diharuskan lulus dalam kualisi akademiknya, Seperti halnya penjelasan dari H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Jadi agar kinerja guru itu baik mbak, yang pertama guru itu harus lulus kualisi akademiknya mbak, nah untuk guru SD kualisi akademiknya yaitu diploma empat D-IV atau sarjana (S1) mbak. Diploma empat (D-IV) atau Sarjana (S1) itu pendidikan minimum guru, nah dalam bidang Pendidikan SD, diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) harus berasal dari program studi pendidikan guru sekolah dasar (PGSD) atau psikologi. Dan itu sudah ada undang-

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

undang yang mengatur mbak sehingga harus dipenuhi oleh guru."[153] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Pendapat tersebut selaras dengan yang disampaikan oleh S (selaku guru) SDN Jemurwonosari Surabaya dengan penjelasan sebagai berikut:

> "Iya memang mbak, kualisi akademik guru itu memang harus terpenuhi. Itu nanti kaitannya juga mengarah kepada kompetensi guru tersebut. Kalo kualisi akademiknya saja tidak terpenuhi nanti bagaimana dengan peningkatan profesionalisme guru tersebut, iya kan? Karena kunci keberhasilan profesionalisme guru itu ya melalui kualisi akademiknya. Tanpa adanya kualisi akademik sendiri, keprofesionalan guru itu sangat kecil kemungkinannya."[154] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Kemudian, H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga menambahkan penjelasan sebagai berikut:

> "Untuk guru kami semua sudah memiliki sertifikat pendidik mbak, hanya dua orang saja yang belum sertifikasi karena yang satu masih CPNS dan yang satunya masih belum lulus S1. Untuk yang lain ada yang lulusan bahasa indonesia mbak karena ini mengikuti aturan yang dulu kalo S1 mata pelajaran masih linier, sehingga guru kami ada yang seperti itu, ini kebanyakan guru yang sudah sepuh-sepuh mbak, karena sekarang peraturannya baru untuk guru SD harus lulusan PGSD sehingga semua guru yang muda-muda itu lulusan PGSD semua mbak, kemudian yang kualifikasi S2 nya juga ada mbak, ada enam orang guru mbak." (J.W.H.R2/05-08-2021)

Berdasarkan pemaparan dari beberapa informan diatas, didapatkan hasil bahwasannya sebelum meningkatkan kinerja guru yang pertama guru harus lulus kualisi akademik yangmana pendidikan minumum guru adalah diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1) program pendidikan guru sekolah dasar (PGSD) atau psikologi. Namun karena aturan dulu guru S1 mata

[153] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[154] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelajaran masih linier sehingga terdapat beberapa guru yang demikian, dan aturan sekarang guru SD harus lulusan PGSD sehingga sekarang guru muda lulusan PGSD semua dan terdapat beberapa guru yang melakukan sekolah lanjut.

Hal ini diperkuat dengan dokumentasi riwayat pendidikan guru (terlampir dilampiran 17)[155]

Selanjutnya untuk dapat meningkatkan kinerja guru adalah guru diharuskan memiliki empat kompetensi dasar yang akan menunjang keprofesionalan guru. Seperti halnya penjelasan dari H (selaku kepala sekolah) berikut ini:

> "Sebagai seorang guru itu harus bisa memanfaatkan kesempatan, memanfaatkan peluang yang ada ya mbak untuk mengembangkan kemampuannya, mengembangkan kompetensi yang ada pada dirinya. "[156] (J.W.H.R2/05-08-2021

Pendapat tersebut diperjelas oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, berikut ini:

> "Betul sekali mbak, dengan menguasai empat kompetensi dasar akan diharapkan dapat menunjang keprofesionalan guru. Kompetensi dasar guru itu menyangkut kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian semuanya harus dikuasai oleh guru. Kompetensi profesional sendiri berkaitan dengan hal-hal yang cukup teknis gitu mbak dan nanti ini akan berkaitan langsung dengan kinerja guru, kemudian kalo pedagogik itu keterampilan guru untuk mengelola suatu proses pembelajaran ya mbak atau bisa juga interaksi dengan siswa, nah

[155] Dokumentasi Riwayat Pendidikan guru (terlampir dilampiran 17)
[156] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terus kalo sosial dan kepribadian itu kaitannya dengan keterampilan komunikasi, dan bersikap mbak "[157] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Kompetensi profesional guru selama pandemi covid-19 perlu dikembangkan agar guru mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran, seperti halnya penjelasan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Jadi untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi ini yang harus disiapkan yang pertama adalah pengembangan terhadap keterampilan gurunya terkait pemanfaatan teknologi mbak, perlu diadakan suatu pengembangan. Nah pengembangan keterampilan ini fungsinya adalah agar guru itu bisa menangani berbagai jenis tugas dan mampu beradapsi dengan lingkungan, seperti halnya terjadi pandemi seperti ini. Nah dampaknya kalo dengan diadakan pengembangan keterampilan ini pasti akan meningkatkan meningkatkan pehamanan guru untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran. "[158](J.W.H.R2/05-08-2021)

Serupa dengan pendapat tersebut, S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya menjelaskan sebagai berikut:

> "Pengembangan keterampilan guru terkait teknologi penting ya mbak untuk dilakukan apalagi ditengah terjadinya pandemi covid-19 seperti ini, pembelajaran yang dialihkan dengan sistem daring dan pekerjaan diharapkan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien membuat guru memerlukan kemampuan, dan pengetahuan yang baru. Biasanya pengembangan keterampilan guru dilaksanakan dengan kegiatan-kegiatan pengembangan."[159] (J.W.S.R2/05-08-2021)

---

[157] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[158] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[159] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selanjutnya pengembangan kompetensi profesional guru, yaitu ditempuh dengan mengikuti berbagai kegiatan-kegiatan pengembangan keterampilan dari luar seperti penjelasan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Selama pandemi covid-19, peningkatan keterampilan guru untuk mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran daring, kami tempuh dengan kegiatan-kegiatan pengembangan keterampilan dari luar mbak. Jadi untuk pengembangan keterampilan kami mengirim guru untuk mengikuti pelatihan atau diklat, kemudian workshop, seminar dan yang lain secara daring yang diadakan dari luar. Seperti halnya mengikuti workshop dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya dan dari Kemendikbud juga"[160] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Kemudian H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga menambahkan penjelasan sebagai berikut:

> "Jadi pengembangan keterampilan guru yang didapat dari luar ini banyak sekali mbak, ada workshop Asesmen Nasional yang ikuti oleh guru, kemudian pelatihan quizizz, pelatihan yang diadakan dengan kerjasama dengan Universitas di Korea, dan masih banyak lagi mbak, dan yang sekarang sering dilaksanakan itu workshop pemanfaatan aplikasi Microsoft Office 365 untuk pembelajaran daring" (J.W.H.R2/05-08-2021)

Lebih detail S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga menjelaskan sebagai berikut:

> "Iya mbak untuk pengembangan keterampilan gurunya jadi lebih kepada mengikuti pelatihan, diklat dan workshop secara daring dari luar saja, baik dari Dinas Kota, Kemendikbud dan lain-lain. Pelatihan yang diikuti juga sifatnya ada yang wajib ada yang enggak mbak, yang nggak wajib ini serinya buanyak mbak, seperti pelatihan quizizz juga ada kemudian asesmen juga ada. Pelatihan quizizz ini itu mbak aplikasi penilaian berbasis game jadi isinya adalah soal test untuk siswa, nah pelatihan asasmen ini

[160] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> memperkenalkan AKM itu mbak, nah kemudian yang wajib ini adalah workshop pemanfaatan aplikasi Microsoft Office 365 dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya mbak[161] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Dari pembahasan diatas, didapatkan hasil bahwasannya untuk pengembangan kompetensi profesional guru ditempuh dengan mengirim guru mengikuti beberapa workshop ataupun mengikuti kegiatan pelatihan dari luar, seperti halnya workshop dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya dan dari Kemendikbud baik wajib atau yang tidak wajib.

Hal ini diperkuat dengan dokumentasi keterlibatan guru dalam beberapa kegiatan pengembangan keterampilan (terlampir dilampiran 18)[162]

Adapun untuk meningkatkan kompetensi profesional guru selama pandemi covid-19 yang kaitannya dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran daring, ditempuh dengan mengikuti workshop dari Dinas Kota Surabaya, seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Jadi untuk meningkatkan kompetensi profesional guru yang kaitannya dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran daring, yaitu kami mengikuti workshop. Nah workshop ini diadakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya mbak, jadi kami menerapkan pembelajaran daring kan memang acuannya dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya ya mbak, kemudian juga mengikuti anjuran untuk memanfaatkan aplikasi Microsof Office 365 dalam pelaksanaan pembelajaran daring juga

[161] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[162] Dokumentasi keterlibatan guru dalam kegiatan pengembangan keterampilan (terlampir dilampiran 18)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya, sehingga untuk peningkatan kompetensi profesional guru dalam pelaksanaan pembelajaran daring diadakan workshop secara daring yang diikuti oleh beberapa guru dari berbagai sekolah SD maupun SMP swasta ataupun negeri di Kota Surabaya dan itu sifatnya wajib mbak, wajib untuk mengikuti workshop tersebut."[163] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Pendapat tersebut diperjelas oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

"Tentu yah, dalam hal ini Microsoft Office 365 kan menjadi suatu solusi ya, menjadi jalan keluar untuk pembelajaran daring selama pandemi ini ya mbak, sebelum kami memanfaatkan aplikasi Microsoft Office 365 tentu diadakan workshop terlebih dahulu mbak untuk para guru agar memahami bagaimana pengaplikasian Microsoft Office 365 yang nanti akan dimanfaatkan guru dalam bekerja yang kaitannya ini untuk melaksanakan pembelajaran daring, jadi kami mengikuti *teams meeting* workshop pemanfaatan Microsoft Office 356 yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya. "[164] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Hal tersebut diperkuat oleh dokumentasi sertifikat keterlibatan guru sebagai salah satu peserta workshop Microsoft Office 365 Bacth 5 (terlampir di lampiran 19)[165]

Selain pengembangan keterampilan guru untuk memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran daring, guru juga harus mampu mengembangkan bahan ajar, seperti halnya penjelasan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

[163] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[164] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[165] Dokumetasi sertifikat keterlibatanm guru dalam partisipasi mengikuti pelatihan pemanfaatn Microosft Office Batch 5 (terlampir dilampiran 19)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Bahan ajar juga ada pengembangan mbak, karena pendidikan dialihkan secara daring sehingga bahan ajar juga perlu dikembangkan. Untuk bahan ajar peserta didik, ini yang dikembangkan adalah kreatifitas guru dalam menggunakan powerpoint untuk membantu presentasi ketika daring dan dishare bentuk pdf untuk siswa yang tidak bisa mengikuti daring"[166] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Pendapat tersebut juga serupa dengan pendapat S (selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dengan penjelasan sebagai berikut:

> "Untuk bahan ajar, pengembangannya itu mengenai pembuatan materi dimana guru diharuskan bisa berkreatifitas mbak, jadi membuat materi semenarik mungkin ya untuk menarik perhatian biar anak nggak jenuh bisa dengan dikasih gambar-gmbar atau animasi yang menarik. Referensinya kalo gambar-gambar bisa dari google, atau video bisa dari youtube mbak, soalnya apa yaa daring seperti ini biasanya fokus anak tuh kemana-mana, apalagi kalo cuma dengerin penjelasan ngomong terus gak ada yang menarik perhatiannya, lama-lama terus jadi ga fokus nanti pembelajaran jadi tidak tersampaikan, jadi bahan ajar dikembangkan dengan kreatifitas guru menggunakan powerpoint."[167] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Pendapat tersebut diperkuat oleh B (selaku siswa) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dengan penjelasan sebagai berikut:

> "Nggak bosen kok mbak, ada serunya juga, biasanya materinya itu ada gambar-gambarnya kadang juga video, ditampilin gitu terus sama gurunya dijelasin. Misalnya gambar telinga terus dipanah-panah gitu ini namanya ini fungsinya untuk apa, jadinya yah lumayan menyenangkan lah mbak."[168] (J.W.B.R2/13-08-2021)

Berdasarkan penjelasan beberapa penjelasan informan tersebut didapatkan hasil bahwasannya bahan ajar selama pembelajaran daring

---

[166] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[167] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[168] Hasil Wawancara dengan B selaku siswa SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Jum'at 13 Agustus 2021, Pukul 09.47-10.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikembangkan dengan kreatifitas guru dalam membuat materi semenarik mungkin dengan referensi dari google atau youtube.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil observasi peneliti, bahwasannya materi yang dibuat guru dikreasi dengan memberikan gambar-gambar animasi atau video menarik.[169]

Selanjutnya, untuk mempermudah proses pembelajaran dan meningkatkan hasil belajar siswa, guru menggunakan metodologi pembelajaran seperti yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Dengan pembelajaran daring seperti ini, agar siswa dapat menyerap materi pembelajaran yang diberikan ya mbak, metodologi pembelajaran yang kami gunakan saat ini yaitu tanya jawab, kemudian ceramah, diskusi, ada penugasan juga, dan demontrasi mbak. Kesemuanya ini dilakukan secara daring, jadi tidak hanya mendengarkan materi yang disampaikan oleh gurunya saja."[170] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga memberikan pernyataan sebagai berikut:

> "Iya mbak perlu juga itu, karena daring itu kan lewat laptop gini ya mbak, misalnya dua puluh satu anak mengikuti daring kan kecil toh gambarnya dilaptop ini, jadi kita kan ya ndakbisa memperhatikan satu persatu anak, beda dengan tatap muka kan, jadi untuk memaksimalkannya, selain saya sampaikan materi saat *video conference*, kalo saya biasanya setelah daring, setelah penyampaian materi gitu ya dalam *video conference* sebelum saya akhiri saya

[169] Hasil observasi terkait bahan ajar yang digunakan untuk pembelajaran daring pada tanggal 05 Agustus 2021

[170] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebut namanya misalkan materinya hari ini perkalian, saya suruh hafalkan di depan orangtuanya, sehingga saya bisa tau anak itu benar-benar bisa apa enggak."[171] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Hal tersebut juga diperkuat oleh B (selaku siswa) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

"Iya mbak kadang gitu dipanggil satu-satu, kadang ya pas daring langsung ditanya, hayo bagas tadi ibuk menyampaikan tentang apa? Apa yang ibuk jelaskan tadi? Begitu mbak, kemudian juga diberi tugas sesuai dengan materi tadi mbak"[172] (J.W.B.R2/13-08-2021)

Berdasarkan beberapa pernyataan informan diatas didapatkan hasil bahwasannya metodologi pembelajaran yang digunakan guru agar siswa mampu menyerap materi pembelajaran adalah tanya jawab, ceramah, diskusi, penugasan dan demonstrasi. Hal ini diperkuat dengan pengamatan peneliti bahwasannya guru memberikan tugas melalui Ms. Teams dan banyak nilai siswa yang bagus.[173]

Selama pandemi covid-19, kemampuan guru dalam kompetensi pedagogik guru juga akan meningkatkan kinerja guru, seperti yang dijelaskan oleh H (kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

"Kompetensi pedagogik guru selama pandemi juga perlu untuk dikembangkan ya mbak, karena ini nanti kan kaitannya dengan proses pembelajaran itu sendiri, dengan adanya perubahan

[171] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[172] Hasil Wawancara dengan B selaku siswa SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Jum'at 13 Agustus 2021, Pukul 09.47-10.20 WIB.
[173] Hasil observasi terkait penugasan melalui teams dan melihat nilai siswa mata pelajaran IPS pada tanggal 28 Agustus 2021

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lingkungan seperti ini kan perlu keterampilan yang baru."[174] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Adapun upaya yang ditempuh untuk mengembangkan kompetensi pedagogik guru dalam mengelola pelaksanaan pembelajaran dimasa pandemi yaitu diadakan KKG dan praktik langsung yang diikuti semua guru disekolah, seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Tadi kan sudah saya singggung mengenai workshop tentang pemanfaatan Microsoft Office 365 yang diadakan oleh Dinas Pendidikan. Itu tadi mbak hanya diikuti oleh beberapa guru saja mbak, nah kemudian kami adakan KKG diseminasikan hasilnya dengan praktik langsung yang didalamnya melibatkan semua guru ya mbak guna mengembangkan kompetensi pedaogik guru yang berhubungan dengan pelasanaan pembelajaran daring ini sehingga guru dapat kemampuan baru bagaimana pembelajaran siswa dimasa pandemi."[175] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Pendapat Tersebut lebih diperjelas oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Iya, guru yang sebelumnya mengikuti workshop dari Dinas Pendidikan kemudian mengajari yang belum bisa melalui pelatihan yang diadakan di sekolahnya masing-masing. Kemudian kami juga melakukan pertemuan secara daring ataupun tatap muka untuk membahas beberapa hal terkait sekolah. Misalnya jika dalam praktiknya ada guru yang belum bisa memanfaatkan aplikasi Microsoft 365 ini bisa memanfaatkan pertemuan ini untuk belajar ataupun bertanya lagi kepada guru yang sudah bisa."[176] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Dari penjelasan diatas didapatkan hasil bahwasannya sekolah mengadakan KKG diseminasi hasil dari mengikuti diklat pemanfaatan

---

[174] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[175] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[176] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Microsoft Office 365 dari Dinas Pendidikan kemudian praktik langsung yang diikuti oleh semua guru serta memanfaatkan pertemuan untuk saling *sharing* sesama guru. Hal ini diperkuat dengan keterlibatan peneliti bahwasannya dalam suatu pertemuan terdapat guru yang lupa cara pemberian nilai melalui teams yang kemudian dijelaskan oleh seorang guru yang lain[177], selain itu juga didukung oleh dokumentasi foto KKG praktik yang diselenggarakan oleh guru (terlampir dilampiran 20)[178]

Dengan adanya kemampuan yang sudah didapat melalui KKG diseminasi hasil dan praktik langsung, sehingga guru dapat memanfaatkan aplikasi Microsoft Office 365 untuk mengelola kelas dalam pembelajaran daring, seperti yang dijelaskan oleh S (selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Pengelolaan kelasnya dilakukan secara full online mbak, mulai sebelum kegiatan belajar mengajar guru menyapa siswa di grup WA, dan menyepakati *video conference* jam berapa, ada juga yang paten pukul 07.00 mbak. Lalu dilakukan kegiatan belajar mengajar secara daring *synchronous*/sinkron. Siswa menerima pembelajaran secara daring dengan *platform Ms.Teams* yang ada di aplikasi Microsoft Office 365, dan untuk latihan soal sendiri dilakukan langsung saat *video conference*. Selanjutnya untuk kelas daring *asynchronous*/asinkron yaitu dilakukan melalui WA grup mbak. Ini seperti chating dengan siswa mbak pemberian tugas yang dibagikan melalui teams, googe form atau juga bisa melalui WA grup, terkadang siswa tidak langsung menanggapi. Jadi lebih banyak kelas sinkron mbak daripada asinkron. Kemudian guru memantau dan memberikan *feedback*."[179] (J.W.S.R2/05-08-2021)

---

[177] Hasil Observasi di Lingkungan SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya pada tanggal 05 Agustus 2020

[178] Dokumetasi KKG diseminisi hasil yang dituangkan dalam praktik langsung di sekolah (terlampir dilampiran 20)

[179] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan penjelasan diatas, didapatkan hasil yang menunjukkan bahwasanya pengelolaan kelas dilakukan secara full online dengan 2 (dua) versi yaitu kelas *synchronous*/sinkron yaitu guru dan murid berinteraksi secara langsung melalui *video conference, video call, dan calling*. Adapun kelas *asynchronous*/asinkron yaitu interaraksi tidak langsung seperti halnya *chating* WA grup dengan siswa, *chating* dengan siswa, kemudian tugas *google form* sehingga pelaksanaan pembelajaran lebih banyak dilakukan dengan kelas sinkron.

Kompetensi sosial dan kepribadian guru dimasa pandemi sangat berkaitan dengan kinerja guru, seperti halnya yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Ini kan berkaitan dengan komunikasi dengan sesama guru, dengan siswa, wali murid, warga sekolah yang lain juga mbak, kemudian juga sikap pribadi guru tersebut, iya itu tadi seperti penjelasan yang saya sampaikan tadi mbak, selama pandemi dalam pelaksanaan pembelajaran daring ini kan kami juga melibatkan wali murid didalamnya, sehingga ya pasti sewaktu-waktu wali murid menghubungi sekolah, menghubungi guru harus kita layani dengan sikap yang sabar, seperti itu mbak."[180] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Selaras dengan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah), S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga menjelaskan berikut ini:

> "Oh iya mbak perlu diterapkan, ketika pembelajaran daring guru harus tetap sabar melayani siswa, kemudian juga kami kan memang bekerjasama dengan orangtua, sehingga misalnya ada wali murid

[180] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan siswa yang menghubungi dimalam hari ya tetap harus kita layani dengan sabar mbak jadi saling berkaitan begitu mbak, kita menjalin komunikasi dengan siswa dan wali murid, dan kita juga memberi pelayanan yang baik dengan sikap yang sabar, santun dan lain-lain mbak."[181] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Berdasarkan beberapa penjelasan yang dijelaskan oleh informan diatas data yang didapat menunjukkan bahwasannya selama pandemi covid-19, siswa dan wali murid ketika sewaktu-waktu menghubungi, guru memberikan pelayanan sikap yang sabar, santun, dan lain-lain.

Hal ini diperkuat oleh pengamatan peneliti, bahwasannya terdapat siswa yang menghubungi guru tidak melalui WA grup melainkan via *privat chat* dan dilayani dengan baik oleh guru.[182]

Adapun upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi sosial dan kepribadian guru adalah dengan diadakannya rapat-rapat dinas seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) dan S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, sebagai berikut:

"Iya seperti yang saya singgung tadi ya mbak kan memang pembelajaran daring ini kaitannya dengan dengan siswa, dengan wali murid, sehingga kami adakan pembinaan mbak melalui rapat-rapat dinas yang kami selenggarakan dengan para guru tersebut, kemudian nanti didalamnya kita membahas bagaimana sikap guru dalam memberikan pelayanan kepada siswa dan kepada wali murid juga tentunya."[183] (J.W.H.R2/05-08-2021)

"Peningkatan kompetensi sosial dan kepribadian itu lebih banyak dilakukan dengan rapat-rapat dinas seperti itu mbak, jadi didalamnya kita membahas dan koordinasi terkait sikap guru

[181] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[182] Hasil observasi terkait terdapat siswa yang menghubungi guru via privat chat pada tanggal 20 Agustus 2021
[183] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepada siswa ketika pembelajaran daring, dan juga membahas sikap guru ketika melayani wali murid yang menghubungi, dan ya alhamdulillah ini ada peningkatan mbak, ini terbukti dengan berkurangnya laporan/keluhan dari wali murid kepada kepala sekolah."[184] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Berdasarkan penjelasan tersebut data yang didapat menunjukkan bahwasannya upaya pengembangan kompetensi sosial dan kepribadian guru ditempuh dengan pembinaan melalui rapat-rapat dinas yang diselenggarakan disekolah sehingga terbukti meningkat dengan keluhan-keluhan yang disampaikan oleh wali murid kepada kepala sekolah semakin berkurang.

Adapun faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 dengan melalui upaya-upaya pengembangan terhadap kompetensi-kompetensi dasar guru juga dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dan S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

"Faktor pendukungnya yah banyak ya mbak, dengan dikembangkannya kompetensi-kompetensi dasar guru selama pandemi seperti ini, akan menambah keterampilan yang baru, guru akan lebih mampu menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi seperti sekarang ini, sehingga guru bisa menyesuaikan, guru bisa menguasai keadaan dan pembelajaran bisa berjalan lancar."[185] (J.W.H.R2/05-08-2021)

"Faktor pendukungnya yah beragam mbak, guru kan memang didesain untuk tahan banting ya mbak, sehingga dengan diadakannya pengembangan-pengembangan kompetensi guru selama pandemi akan peningakatan keterampilan guru dengan memanfaatkan teknologi dalam pelaksanaan pembelajaran

[184] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[185] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disekolah, bisa mengelola bahan ajar sesuai dengan keadaan, bisa mengelola kelas meskipun pembelajarannya dilakukan dengan daring seperti ini, dan masih banyak lagi."[186] (J.W.H.R2/05-08-2021)

Berdasarkan pemaparan diatas data yang didapat menunjukkan bahwasannya faktor pendukung pengembangan kompetensi dasar guru sangat beragam, bahwasannya dengan menambah lebih banyak dan pengetahuan dan keterampilan semua kompetensi guru mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan yang ada seperti halnya saat pandemi covid-19.

Tabel 4.3 Trianggulasi Data
Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemur wonosari 1/417 Surabaya

Pertanyaan	Bagaimana meningkatkan kinerja guru selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya?	
Wawancara	Kepala Sekolah	a. Lulus Kualisi Akademik b. Bersertifikat pendidik c. Memanfaatkan kesempatan d. Pengembangan pemanfaatan Teknologi Informasi dan komunikasi e. Mengikutkan guru dalam kegiatan pelatihan f. Pengembangan bahan ajar g. Penerapan metodologi penelitian

[186] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		h. Pengadaan KKG i. Pembinaan
	Guru	a. Menguasai 4 (empat) kompetensi dasar b. Mengikuti berbagai kegiatan Pengembangan secara daring dari luar c. Berkreatifitas dalam mengembangkan bahan ajar d. Melakukan metodologi pembelajaran agar maksimal e. KKG diseminasi hasil dan praktik f. Mengelola kelas dengan 2 (dua versi) yaitu sinkron dan asinkron g. Bersikap sabar
	Siswa	a. Materi menarik b. Dipanggil satu persatu
Dokumentasi		a. Dokumentasi riwayat pendidikan guru b. Dokumentasi pengembangan keterampilan yang diikuti oleh guru c. Dokumentasi sertifikat keterlibatan guru dalam pelatihan Ms. Office 365 d. dokumentasi foto KKG praktik guru
Observasi		a. Melihat bahan ajar b. Melihat tugas siswa dan melihat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		nilainya c. Melihat guru yang saling *sharing* d. Melihat chat siswa

3. Kebijakan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN 1/417 Jemurwonosari Surabaya

Peningkatan kinerja guru sangat erat kaitannya dengan kebijakan kepala sekolah, karena bahwasannya untuk meningkatkan kinerja guru sendiri dibutuhkan adanya campur tangan kepala sekolah seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Kebijakan kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru itu memiliki keterkaitan satu sama lain ya mbak, ini dikarenakan kebijakan atau aturan yang dibuat oleh kepala sekolah ini akan digunakan untuk menerapkan suatu kegiatan atau program, yang nanti akan membawa guru dapat memiliki kemampuan profesionalnya. Dengan kita menerapkan kebijakan ini kita bisa melihat mbak apakah kegiatan ataupun program yang dijalankan sudah mencapai sasaran yang ditetapkan atau belum, sehingga dapat memperbaiki kualitas pembelajaran selama pandemi, itulah pentingnya adanya kebijakan kepala sekolah."[187] (J.W.H.R3/05-08-2021)

Selanjutnya, S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga menjelaskan sebagai berikut:

> "Ya perlu mbak, kebijakan ada kan untuk mengatur kegiatan yang ada yang kaitannya nanti berhubungan dengan keberhasilan sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikannya, nah, jadi ya kepala sekolah diharuskan memiliki komitmen yang tinggi mbak. Selain itu agar kualitas pendidikan bagus kan selain kinerja guru harus baik juga dibutuhkan pengelolaan kepala sekolah yang

[187] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memadai juga ya mbak, jadi saling berkaitan"[188] (J.W.S.R3/05-08-2021)

Berdasarkan pernyataan diatas, kebijakan kepala sekolah sangat berkaitan dengan peningkatan kinerja guru bahwasannya adanya kebijakan kepala sekolah dalam menerapkan suatu kegiatan atau program dimasa pandemi diyakini dapat meningkatkan kinerja guru.

Meningkatkan kinerja guru dimasa pandemi covid-19 bukanlah suatu hal yang mudah, dibutuhkan suatu usaha agar dapat mencapai keberhasilan pembelajaran. Dalam hal ini kepala sekolah menerapkan kebijakan untuk mengembangkan kompetensi dasar guru, seperti yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Untuk meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19, kebijakan kami yaitu dengan mengembangkan semua kompetensi dasar guru mbak, jadi ya semua kompetensinya itu dikembangkan, mulai dari kompetensi profesional sampai dengan kompetensi kepribadian mbak. Untuk pengembangan kompetensi profesional ini dimaksudkan agar guru dapat memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi untuk kegiatan pembelajaran mbak, dimulai dari menugaskan guru untuk mengikuti workshop pemanfaatan aplikasi Microsoft Office 365 yang diadakan dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya, pengembangan bahan ajar yang dapat menarik perhatian siswa, penggunaan metodologi pembelajaran yang sesuai, kalo kompetensi pedagogik dimulai dari KKG dari workshop yang diikuti tadi kami adakan diseminasi hasil dengan praktik langsung yang diikuti semua guru dengan begitu pengelolaan kelas secara daring dapat dilakukan mbak, kemudian untuk kompetensi sosial dan kepribadian ini juga kami tingkatkan melalui pembinaan-pembinaan yang dilaksanakan pada saat rapat dinas, jadi didalamnya membahas terkait bagaimana sikap guru saat daring juga pelayanan yang baik apabila ada siswa atau wali

[188] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

murid menghubungi waktu malam hari. Menurut saya dengan adanya kebijakan seperti itu dapat meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 mbak."[189] (J.W.H.R3/05-08-2021)

Pernyataan H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti bahwasannya kepala sekolah mengirim perwalikan guru yang memiliki keahlian tersebut untuk mengikuti workshop (terlampir dilampiran 21)[190]

Hal serupa juga disampaikan oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dengan penjelasan sebagai berikut:

"Dengan adanya pengembangan kompetensi dasar guru saya rasa dapat meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 ya mbak. Kurangnya pemahaman guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran, bagaimana pelaksanaan pembelajaran dengan sistem daring, bagaimana pengeloaan kelas dengan sistem daring sehingga dengan diadakan pengembangan terhadap kompetensi-kompetensi dasar guru, kegiatan proses belajar mengajar guru dapat terlaksanakan dengan baik."[191] (J.W.S.R3/05-08-2021)

Dari beberapa pernyataan diatas, data yang didapatkan menunjukkan bahwasannya kebijakan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru ditempuh dengan mengembangkan 4 (empat) kompetensi dasar guru yang dimulai dari mengirim guru untuk mengikuti kegiatan pelatihan, pengembangan bahan ajar, penggunaan metodologi pembelajaran yang sesuai kemudian diadakan KKG diseminasi hasil workshop serta pembinaan pada saat rapat dinas. Dengan pengembangan

[189] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[190] Hasil Dokumentasi Surat Tugas Guru Untuk Mengikuti Workshop Pemanfaatn Ms. Office 365 (terlampir dilampiran 21)
[191] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kompetensi guru tersebut maka akan meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19. Hal ini diperkuat dengan hasil pengamatan peneliti guru dapat mengaplikasikan menu-menu yang ada di aplikasi Microsoft Office 365 sehingga proses kegiatan belajar mengajar berjalan lancar.[192]

Lebih lanjut, kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang ditempuh melalui pengembangan terhadap kompetensinya juga dilakukan supervisi, seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Setelah semua kompetensinya dikembangkan ya mbak, kemudian pada implementasinya dalam kegiatan belajar mengajar daring juga kami imbangi dengan dilakukan supervisi juga mbak, gunanya itu agar kinerja guru itu lebih terarah dan terbimbing mbak, karena keberhasilan pembelajaran kan memang tergantung pada kualitas gurunya sehingga dengan adanya supervisi ini juga saya bisa lebih memperhatikan kemampuan gurunya dalam kegiatan belajar mengajar daring."[193] (J.W.H.R3/05-08-2021)

Hal serupa juga disampaikan oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Iya mbak kalo tidak ada supervisi kita juga tidak akan mengetahui kekurangannya itu dimasa, apakah sudah sesuai dengan rencana pembelajaran apa belum, jadi ibaratnya kayak butuh koreksi gitulo mbak, karena kepala sekolah itukan gurunya guru ya dengan begitu kita akan berbenah dan lebih baik kedepannya."[194] (J.W.S.R3/05-08-2021)

Berdasarkan paparan informan diatas, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi guru dalam kegiatan pembelajaran daring yang

[192] Hasil Observasi Peneliti terkait kegiatan belajar mengajar pada Rabu, 05 Agustus 2021
[193] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[194] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan juga dimbangi dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah sehingga dapat meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19.

Adapun strategi yang digunakan kepala sekolah dalam melakukan supervisi seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Sebelumnya sudah saya singgung ya mbak, sewaktu guru daring itu kan saya bisa tiba-tiba masuk memantau, nah disana nanti saya mengamati proses pembelajaran itu mbak, jadi strategi yang saya gunakan adalah observasi kelas pada saat pembelajaran daring itu berlangsung mbak dan itu dilakukan secara intensif mbak, kemudian saya bisa memberikan penilaian terhadap kinerja guru melalalui instrumen supervisi dan ini dilakukan satu tahun sekali mbak, selain itu saya juga menggunakan wawancara agar bisa menggali lebih dalam apa yang dirasakan oleh para guru."[195] (J.W.H.R3/05-08-2021)

Serupa yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya juga memberikan penjelasan berikut ini:

> "Iya mbak, kepala sekolah selalu terlibat ya saat pembelajaran daring, jadi selalu dipantau mbak perkembangan pembelajaran itu bagaimana. Apakah guru mampu melaksanakan perencanaan pembelajaran dengan benar, apakah guru mampu melaksanakan pembelajaran dengan benar kemudian nanti dinilai oleh kepala sekolah mbak dan hasilnya di infokan kepada semua guru dan terdapat catan-catatan perbaikan dari pak kepala sekolah."[196] (J.W.S.R3/05-08-2021)

[195] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[196] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan paparan informan diatas, kepala sekolah menggunakan strategi observasi kelas dan wawancara dalam melakukan supervisi kemudian kinerja guru dievaluasi berdasarkan hasil pengamatan yang didapat kepala sekolah yang diukur menggunakan instrumen supervisi yang didalamnya terdapat catatan pembinaan perbaikan dari kepala sekolah dan di informasikan kepada semua guru.

Selanjutnya langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam tindak lanjut melakukan supervisi adalah dengan memberikan arahan kepada para guru seperti yang dijelaskan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Jadi setelah ada supervisi kemudian saya berikan arahan secara langsung kepada guru-guru mbak, berdiskusi dimana yang dirasa belum maksimal kita maksimalkan lagi mbak semisal terdapat kendala-kendala yang dihadapi guru selama pembelajaran daring, tapi alhamdulillah selama ini kinerja guru sudah baik semuanya mbak, guru mampu merencanakan pembelajaran dan melaksanakan pembelajaran sesuai dengan kondisi pandemi sekarang ini."[197] (J.W.H.R3/05-08-2021)

Hal tersebut sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

> "Iya mbak, diarahkan sama bapak kepala sekolah kalo ada kendala gitu misalnya, kemudian disamping itu juga diberi motivasi-motivasi sama bapak kepala sekolah mbak agar kami lebih bersemangat lagi ya, selain itu juga bisa saling sharing sengan sesama guru juga."[198] (J.W.S.R3/05-08-2021)

[197] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[198] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan paparan informan diatas, pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah terbukti dapat meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19. Hal ini diperkuat oleh hasil studi dokumentasi peneliti terkait instrumen supervisi selama pandemi covid-19 (terlampir dilampiran 22)[199]

Adapun dengan adanya kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 mendapat respon yang positif dari dari S (selaku guru) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagaimana yang diungkapkan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, berikut ini:

> "Respon guru ya baik semuanya mbak, dengan adanya pengembangan kompetensi trus implementasinya yang diimbangi dengan supervisi kan jadinya lebih guru akan lebih terbimbing mbak, dan terarah juga mbak kalo sudah begitu kan kinerja guru juga akan semakin baik selama pandemi ini."[200] (J.W.H.R3/05-08-2021)

> "Menurut saya baik ya mbak, dengan begitu kita bisa saling sharing dengan sesama guru atau kepada kepala sekolah, bisa curhat kendala apa yang dihadapi sehingga ditemukan solusi yang baik ya mbak, sehingga kita bisa melakukan perbaikan-perbaikan agar bisa lebih baik."[201] (J.W.S.R3/05-08-2021)

Berdasarkan pemaparan informan diatas data yang didapat menunjukkan bahwasannya kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru yang diimbangi supervisi mendapat respon yang positif. Hal ini dikarenakan pengembangan kompetensi dasar

---

[199] Hasil Studi Dokumentasi Peneliti terkait Instrumen Supervisi (terlampir dilampiran 22)

[200] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[201] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

guru sangat diperlukan selama pandemi covid-19 dan karena adanya supervisi kinerja guru dapat lebih terarah dan terbimbing sehingga guru dapat melakukan perbaikan-perbaikan.

Selama pandemi covid-19, kebijakan kepala sekolah dalam meningkatan kinerja guru juga memberikan dampak yang positif terhadap kegiatan belajar mengajar sehingga dapat terlaksana dengan baik. Hal ini dikarenakan kinerja guru merupakan kunci keberhasilan suatu pembelajaran, seperti yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah), S (selaku guru) dan B (selaku siswa) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sebagai berikut:

> "Iya mbak, kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 memberikan dampak positif bagi kemampuan profesional guru, guru dapat dengan mudah melaksanakan pembelajaran secara daring, kemudian juga dengan adanya arahan atau bimbingan sehingga guru bisa melakukan perbaikan-perbaikan kedepannya. Dan hasilnya bisa dilihat dari bagaimana guru dalam memperbaiki kualitas pembelajarannya sehingga pelaksanaan kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik."[202] (J.W.H.R3/05-08-2021)
>
> "Tentu saja ini bermanfaat sekali mbak, selain memberikan keuntungan kepada diri sendiri dan juga siswa juga berdampak positif dan memberikan pengaruh yang besar bagi sekolah mbak, dengan kemampuan profesional yang kita miliki akan memudahkan kegiatan pembelajaran secara daring ini dan kualitas pembelajaran akan semakin bagus."[203] (J.W.S.R3/05-08-2021)
>
> "Iya, Lebih mudah si mbak, karena daring kan waktunya singkat jadi dengan adanya pembelajaran dengan teams ini kami tetap bisa

[202] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.
[203] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

belajar dengan tetap dibimbing oleh guru"[204] (J.W.B.R3/13-08-2021)

Berdasarkan paparan yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah), S (selaku guru), dan B (selaku siswa) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 memberi banyak keuntungan yaitu guru dapat melakukan perbaikan-perbaikan, guru memperbaiki kualitas pembelajarannya, kegiatan belajar mengajar berjalan dengan baik, dan siswa dapat belajar dengan bimbingan guru.

Tabel 4.4 Trianggulasi Data
Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Pertanyaan	Bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya?	
Wawancara	Kepala Sekolah	a. Dimulai dengan pelatihan sampai dengan pembinaan b. Melakukan supervisi c. Memberikan arahan
	Guru	a. kepala sekolah harus memiliki komitmen yang tinggi b. kegiatan belajar mengajar terlaksana dengan baik c. pantauan perkembangan

[204] Hasil Wawancara dengan B selaku siswa SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Jum'at 13 Agustus 2021, Pukul 09.47-10.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		pembelajaran d. meningkatkan kemampuan profesional guru
	Siswa	a. tetap bisa belajar dengan dibimbing oleh guru
Dokumentasi		a. Surat Tugas Perwakilan mengikuti Pelatihan b. Instrumen Supervisi
Observasi		a. Melihat kegiatan belajar mengajar b. Melihat pengaplikasian menu-menu yang di Aplikasi Ms. Office 365 untuk kegiatan belajar mengajar daring

C. Analisis Hasil Penelitian

Analisis data mengenai kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya akan peneliti paparkan pada bagian ini. Data tersebut akan disajikan berdasarkan dengan deskripsi hasil penelitian diatas.

1. Kebijakan Kepala Sekolah Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Keterlibatan kepala sekolah sangatlah diperlukan karena proses pembelajaran yang berlangsung selama pandemi tidak dapat terlepas dari peranan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepala sekolah berperan sebagai penentu dan penyusun kebijakan yang diambil agar kegiatan pembelajaran tetap berjalan dengan maksimal.

Nichols dalam *syarifuddin* mengartikan kebijakan sebagai suatu keputusan yang diambil dengan penuh kehati-hatian oleh pengambil keputusan tertinggi yang sudah dipikirkan secara matang dan bukan kegiatan-kegiatan yang berulang dan rutin yang terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan.[205]

Wahjosumidjo mengartikan kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah yang menjadi tempat dilaksanakannya proses pembelajaran antara seorang guru dengan siswanya dimana ia adalah juga seorang tenaga fungsional guru.[206]

Dengan paparan tersebut, peneliti penyimpulkan kebijakan kepala sekolah adalah keputusan oleh kepala sekolah, diambil dengan sangat bijaksana agar sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai. Sehingga dalam pengambilan suatu keputusan/kebijakan tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan.

Kebijakan kepala sekolah di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya cukup baik, karena dalam prakteknya kepala sekolah dalam memutuskan untuk menerapkan suatu kebijakan yaitu

[205] Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer* (Bandung: Alfabeta, 2009), 97-98
[206] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja PT. Raja Grafindo Persada, 2007), 83

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan penuh kehati-hatian. Sebagaimana yang diungkapkan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Kebijakan kepala sekolah merupakan serangkaian aturan sistem ya mbak, sistem yang akan dijalankan di sekolah ini dalam rangka menata seluruh kegiatan yang ada di SD ini untuk mencapai tujuan yang maksimal. Seperti mengatur bagaimana proses pembelajaran disekolah, mengatur bagaimana peraturan yang ada di sekolah itu tetap bisa dijalankan, bagaimana kepala sekolah mendisiplinkan guru dan seterusnya. Pengambilan keputusannya ini saya lakukan dengan penuh hati-hati juga mbak, dengan pemikiran yang matang ya agar kebijakan itu terlaksana dengan baik mbak."[207] (J.W.H.RI/05-08-2021)

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwasannya hasil penelitian yang didapatkan dan teori yang dinyatakan oleh Nichols dan Wahyusumidjo sesuai antara teori dan fakta yang ada dilapangan.

Selama pandemi covid-19 terdapat beberapa perbedaan dalam kebijakan kepala sekolah yaitu kegiatan pembelajaran yang semula luring dialihkan menjadi daring. Permendikbud No 109/2013 mendefinisikan pembelajaran jarak jauh/daring merupakan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan secara jarak jauh dengan memanfatkan berbagai media komunikasi[208]. Hal ini sesuai dengan kebijakan kepala sekolah menerapkan merdeka belajar dalam menerapkan kebijakan daring yaitu dengan

[207] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.
[208] Permendikbud No. 109 Tahun 2003

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memanfaatkan media komunikasi yang divariasi dengan 3 (tiga) sistem. Sebagaimana yang diungkapkan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Kebijakan kami daring ini dilakukan dengan tiga sistem mbak karena kan tidak semua anak memiliki fasilitasnya ya, yaitu full daring, link dan modul. Nah full daringnya untuk anak yang terdukung peralatannya seperti memiliki hp dan internet, jadi bisa mengikuti daring *video conference*, linknya ini untuk anak yang dalam keluarga cuma memiliki satu hp, kan ada to mbak yang dalam serumah itu hp cuma satu terus dipake kerja orangtuanya jadi ya mereka baru bisa memanfaatkan hpnya untuk pembelajaran sore gitu kalo orangtuanya sudah pulang, nanti materinya di *share* lewat link ataupun wa. Kalo modul ini untuk anak yang tidak memiliki hp sama sekali mbak, kadang anaknya yang dateng kesini untuk mengambil materi, kadang ya gurunya yang datang kerumah untuk memberikan materi dan dipelajari secara mandiri, seminggu sekali datang ke sekolah untuk dibahas dengan guru. Dan itu sedikit sekali ya, kebanyakan siswa kami sudah memiliki hp meskipun hanya milik orangtua."[209](J.W.H.RI/05-08-2021)

Hal ini diperkuat oleh hasil dokumentasi peneliti melalui dokumen kurikulum pembelajaran yang diterapkan.[210]

Adapun dalam pelaksanaan pembelajaran daring memang tidak bisa disamakan dengan pembelajaran tatap muka sehingga harus dibedakan dalam pelaksanaannya. Dalam hal tersebut kepala sekolah menerapkan kebijakan untuk meringankan dengan pengurangan jam mata pelajaran yang semula 1 (satu) jam mata

[209]Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya), Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

[210] Dokumentasi kurikulum pembelajaran daring SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (rincian lengkap terdapat dalam lampiran 10)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelajaran yaitu 35 menit, sekarang dimasa pandemi 1 (satu) jam pelajaran menjadi 25 menit.

Selanjutnya, proses kegiatan pembelajaran daring ini juga diawasi oleh pihak sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dimana guru diharuskan meng-*upload* kegiatan pembelajaran daring kedalam grup WA dinas sekolah[211]dan pembuatan laporan intrakurikuler[212]. Selain itu juga melibatkan orang tua dan pengawasan dari pihak eksternal yaitu pengawas dan Dinas Kota Surabaya[213] Hal ini berlaku kepada guru saat melakukan sistem kerja baik WFO ataupun WFH.

Pada pelaksaan kegiatan daring dan sistem kerja, para guru sangat diharuskan disiplin masalah waktu. Dalam rangka meningkatkan kedisiplinan guru juga terdapat sanksi berupa pembinaan oleh kepala sekolah secara pribadi. Pernyataan tersebut diperkuat dengan rekap presensi kehadiran guru.[214]

[211] Dokumentasi grup dinas sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (rincian lengkap terdapat dalam lampiran 12)
[212] Dokumentasi laporan intrakurikuler guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (rincian lengkap terdapat dalam lampiran 13)
[213] Dokumentasi Pengawasan dari pengawas dan Dinas Kota Surabaya (rincian lengkap terdapat dalam lampiran 14)
[214] Dokumentasi rekap presensi kehadiran guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (rincian lengkap terdapat dalam lampiran 16)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. **Meningkatkan Kinerja Guru Selama Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya**

Salah satu hal agar seorang guru berkualitas adalah guru diharuskan lulus dalam kualisi akademiknya yaitu guru harus berpendidikan minimum Diploma empat (D4) atau Srata 1 (S1). Hal tersebut tertera di Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan guru adalah pendidik profesional, berkualitas dan berkompetensi.[215]

Berdasarkan hasil dokumentasi yang diperoleh peneliti semua guru sudah terkualifikasi secara akademik dan terdapat beberapa guru yang melakukan studi lanjut S2 kecuali 2 (dua) guru yaitu masih CPNS dan belum lulus S1 SPG (Sekolah Pendidikan Guru) dan terdapat beberapa guru yang melaksakan studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi.[216]

Adapun upaya dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya terdapat beberapa temuan yang mendasari pertimbangan beberapa teori dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 berikut ini :

Robbins menjelaskan faktor yang dapat menjadi pengaruh efektifitas kinerja guru antara lain yaitu keahlian/kemampuan, motivasi, kondisi lingkungan tempat bekerja dan adanya

[215] Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan
[216] Dokumentasi Riwayat Pendidikan guru (rincian lengkap terlampir dilampiran 17)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peluang/kesempatan. Kemampuan/keahlian sesorang dijelaskan oleh Robbins yaitu meliputi kemampuan intelektual seseorang dan kemampuan fisik seseorang.[217]

Burhanuddin mengartikan kinerja guru adalah, cerminan mutu kerja yang dipunyai oleh guru dan terwujud lewat kemampuan serta aplikasi atas kompetensi guru.[218]Pendapat ini membuktikan jika kinerja sebenarnya adalah cerminan mengenai kemampuan serta pengaplikasian dari kompetensi guru sebagai wujud aktualisasi peran maupun tugasnya menjadi seorang guru.

Hal tersebut sesui dengan penjelasan yang disampaikan oleh beberapa informan mengenai meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Sebagai seorang guru itu harus bisa memanfaatkan kesempatan, memanfaatkan peluang yang ada ya mbak untuk mengembangkan kemampuannya, mengembangkan kompetensi yang ada pada dirinya. "[219] (J.W.H.R2/05-08-2021

Pernyataan tersebut diperkuat oleh S (selaku guru) SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Betul sekali mbak, dengan menguasai empat kompetensi dasar akan diharapkan dapat menunjang keprofesionalan guru. Kompetensi dasar guru itu menyangkut kompetensi profesional, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian semuanya harus dikuasai oleh guru.

[217] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid 1* (Yogyakarta: Aditya Media, 2001), 218

[218] Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*(Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 1

[219] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemursonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Kompetensi profesional sendiri berkaitan dengan hal-hal yang cukup teknis gitu mbak dan nanti ini akan berkaitan langsung dengan kinerja guru, kemudian kalo pedagogik itu keterampilan guru untuk mengelola suatu proses pembelajaran ya mbak atau bisa juga interaksi dengan siswa, nah terus kalo sosial dan kepribadian itu kaitannya dengan keterampilan komunikasi, dan bersikap mbak "[220] (J.W.S.R2/05-08-2021)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwasannya SDN Jemuwonosari 1/417 Surabaya dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 sudah dilaksanakan dengan maksimal yaitu ditempuh dengan pengembangan terhadap 4 (empat) kompetensi dasar guru.

Adapun kegiatan pengembangan kompetensi profesional guru yaitu ditempuh adalah dengan mengikuti kegiatan pengembangan dari luar sekolah seperti halnya mengkuti workshop, diklat, dan lain sebagainya yang diselenggarakan oleh Dinas Kota Surabaya ataupun Kemendikbud yang dilakukan secara daring yang mana kegiatan pelatihan tersebut ada yang bersifat wajib dan ada yang tidak. Pengembangan kompetensi profesional yang kaitannya dengan pembelajaran daring dilaksananakan dengan mengikuti workshop pemanfaatn Ms. Office 565[221]. Selain itu juga mengembangkan bahan ajar yang didesain dengan

[220] Hasil Wawancara dengan Ibu S selaku guru SDN Jemursonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 09.30-10.45 WIB.

[221] Dokumentasi keterlibatan guru sebagai salah satu peserta workshop Pemanfaatan Ms. Office 365 (lebih rinci terlampir dilampiran 19)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menuangkan kreatifitas guru didalamnya serta pemakaian metodologi pembelajaran yang sesui untuk siswa.

Selanjutnya untuk pengembangan kompetensi pedagogik ditempuh dengan KKG diseminasi hasil workshop pemanfaatan aplikasi Microsoft Office 365 yang dituangkan dengan praktik langsung dengan diikuti oleh semua guru. Dengan demikian guru dapat mengelola kelas dalam pembelajaran daring. Pengelolaan kelas sendiri dibuat dengan 2 (dua) versi yaitu *synchoronous*/ sinkron dan *asynchoronous*/tidak sinkron yang dalam pelaksanaannya lebih banyak kelas sinkron.

Hal tersebut diperkuat oleh dokumentasi kegiatan KKG diseminasi hasil dengan praktik langsung yang diikuti oleh guru di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya[222]

Untuk kompetensi sosial dan kepribadian guru dikembangkan dengan pembinaan-pembinaan yang dilakukan pada saat rapat yang mana didalamnya membahas tentang bagaimana sikap guru dan dalam memberikan pelayanan terhadap siswa dan wali murid.

Faktor pendukung peningkatan kinerja guru selama masa pandemi covid-19 juga sangat beragam seperti halnya akan menambah keterampilan baru, guru akan lebih mampu menghadapi

[222] Dokumentasi kegiatan pengembangan yang pernah diikuti guru SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya (rincian lengkap terdapat dalam lampiran 20)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi melalui pengembangan kompetensi dasarnya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwasannya teori yang diungkapkan oleh Robbins dan Burhanuddin dengan hasil penelitian sesuai dengan teori dan fakta yang terjadi dilapangan.

3. Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Selama Masa Pandemi Covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan yang memiliki peran untuk meningkatkan kinerja guru sehingga berdampak pada kualitas pembelajaran.[223] Hal tersebut selaras dengan yang diungkapkan oleh H (selaku kepala sekolah) sebagai berikut:

> "Kebijakan kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru itu memiliki keterkaitan satu sama lain ya mbak, ini dikarenakan kebijakan atau aturan yang dibuat oleh kepala sekolah ini akan digunakan untuk menerapkan suatu kegiatan atau program, yang nanti akan membawa guru dapat memiliki kemampuan profesionalnya. Dengan kita menerapkan kebijakan ini kita bisa melihat mbak apakah kegiatan ataupun program yang dijalankan sudah mencapai sasaran yang ditetapkan atau belum, sehingga dapat memperbaiki kualitas pembelajaran selama pandemi, itulah pentingnya adanya kebijakan kepala sekolah."[224] (J.W.H.R3/05-08-2021)

[223] Nasib Tua Lumbun Gaol & Paningkat Siburian, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, No. 1 (Januari-Juni 2018) : 70

[224] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan kebijakan kepala sekolah memberikan dampak pada proses meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19. Dengan adanya kebijakan dalam menerapkan suatu kegiatan atau program, guru dapat memperbaiki kualitas pembelajaran dengan kemampuan yang didapat.

Jadi dapat disimpulkan bahwasannya teori yang dikemukakan oleh Nasib Tuo Lumbun Gaol & Paningkat Siburian dan hasil penelitian sesuai dengan fakta yang terjadi dilapangan.

Dalam meningkatkan kinerja guru kepala sekolah melakukan kegiatan pengembangan kompetensi dasar guru. pengembangan yang dilakukan meliputi pengembangan dari kompetensi profesional sampai dengan kompetensi kepribadian guru. Pengembangan kompetensi profesional dilakukan dengan mengirim guru kedalam kegiatan pelatihan, pengembangan bahan ajar, penggunaan metodologi pembelajaran yang sesuai. Pengembangan kompetensi pedagogik dilakukan dengan kegiatan KKG diseminasi hasil pelatihan yang dituangkan dalam praktik secara langsung yang diikuti oleh semua guru. Pengembangan kompetensi sosial dan kepribadian guru dilakukan dengan pembinaan dalam rapat dinas yang diselenggarakan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedepan, dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi guru terhadap kegiatan pembelajaran daring, kepala sekolah juga melakukan supervisi. Sebagai seorang supervisor kepala sekolah berkewajiban dalam membina kemampuan guru secara profesional[225], seperti yang disampaikan oleh H (selaku kepala sekolah) di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya berikut ini:

> "Setelah semua kompetensinya dikembangkan ya mbak, kemudian pada implementasinya dalam kegiatan belajar mengajar daring juga kami imbangi dengan dilakukan supervisi juga mbak, gunanya itu agar kinerja guru itu lebih terarah dan terbimbing mbak, karena keberhasilan pembelajaran kan memang tergantung pada kualitas gurunya sehingga dengan adanya supervisi ini juga saya bisa lebih memperhatikan kemampuan gurunya dalam kegiatan belajar mengajar daring."[226] (J.W.H.R3/05-08-2021)

Adapun strategi yang digunakan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi yaitu dengan strategi observasi kelas dimana kepala sekolah terlibat langsung dalam pembelajaran daring kemudian dipantau sehingga diketahui capaian kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru, selain itu kepala sekolah juga menggunakan wawancara agar dapat menggali lebih dalam apa yang dihadapi oleh para guru kemudian di evaluasi berdasarkan hasil pengamatan yang dituangkan dalam kegiatan penilaian kinerja guru sehingga guru dapat melakukan perbaikan-

[225] Teti Berliani, dkk, "Implementasi Supervisi Akademik dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru di Masa Pandemi Covid-19", *Equity in Education Journal*, Vol.3, No. 1 (Februari 2020): 2-3

[226] Hasil Wawancara dengan Bapak H selaku kepala sekolah SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya, Pada Hari Rabu 05 Agustus 2021, Pukul 08.15-09.20 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perbaikan kedepannya dari hasil tersebut ditindak lanjuti dengan pemberian arahan maupun bimbingan secara langsung kepada para guru. hal tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19. Hal ini diperkuat oleh hasil studi dokumentasi peneliti terkait instrumen supervisi selama pandemi covid-19.[227]

Adanya kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 juga mendapat respon yang positif dari guru di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dikarenakan kegiatan yang dilaksanakan juga memberi keuntungan kepada guru tersebut. Hal ini dibuktikan dengan guru dapat dapat memperbaiki kualitas pembelajarannya sehingga kegiatan belajar mengajar daring berjalan dengan baik.

[227] Hasil Studi Dokumentasi Peneliti terkait Instrumen Supervisi (rincian lengkap terlampir dilampiran 22)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah data dikumpulkan, dikelola dan dianalisis didapatkan hasil penelitian dan pembahasan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya sehingga dapat ditarik kesimpulan berikut ini:

1. Kebijakan kepala sekolah yang diterapkan di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya selama pandemi covid-19 sudah cukup baik, yaitu dengan melakukan penyesuaian kebijakan sebelum dan sesudah pandemi diantaranya (1) pembelajaran daring dengan variasi 3 (tiga) sistem yaitu full daring, link dan modul, (2) pengurangan jam mata pelajaran tatap muka yang semula 1 jam pelajaran adalah 35 menit selama pandemi covid-19 1 jam pelajaran menjadi 25 menit, (3) menerapkan sistem kerja WFH dan WFO terhadap guru. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah melakukannya dengan penuh hati-hati serta mengedepankan kedisiplinan dalam pelaksanaanya dengan pengawasan yang melibatkan berbagai pihak terkait.
2. Kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya cukup baik, hal tersebut dibuktikan dengan guru telah lulus dalam kualisi akademiknya dan terdapat beberapa guru yang melaksanakan studi lanjut S2 serta mampu memanfaatkan kesempatan yang ada untuk mengembangkan kompetensinya. Kegiatan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan yang dilakukan meliputi 4 (empat) kompetensi dasar guru yang ditempuh melalui kegiatan pelatihan dari luar, KKG diseminasi hasil dan praktik serta adanya pembinaan. Kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya memberikan output penambahasan wawasan dan keterampilan guru mengenai pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar secara daring.

3. Kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dilakukan melalui mengirim guru dalam kegiatan pelatihan, pelaksanaan KKG diseminasi hasil dan praktik serta pembinaan. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah melakukan supervisi. Strategi supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah adalah observasi kelas dan wawancara kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian arahan kepada guru. Hal tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19 dan dibuktikan dengan guru memperbaiki kualitas pembelajarannya sehingga kegiatan belajar mengajar daring berjalan lancar.

B. SARAN

1. **S**DN Jemurwonosari 1/417 Surabaya hendaknya tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja guru

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kepala sekolah dan guru di SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya hendaknya selalu berkomunikasi dengan para wali murid agar pembelajaran di masa pandemi betetap berjalan lancar dan maksimal
3. SDN Jemurwonosari 1/417 Surabaya dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus meningkatkan kinerja guru selama pandemi covid-19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

A, Harjono dkk. 2019. "Pelatihan Pengembangan Perangkat Pembelajaran Ipa untuk Mendukung Kesiapan Guru Sebagai Role Model Kepemimpinan Abad 21", Jurnal Pendidikan dan Pengabdian Masyarakat, Vol 2, No. 3

Agustini, Leo. 2008. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta

Ali, Muhammad. 1987. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi.* Bandung: Angkasa

Ambarwati, Sri. 2021. "Implementasi Supervisi Akademik dan Kesehatan Sekolah pada Masa Pandemi Covid-19 di SDN Bener 01 Tahun Pelajaran 2020/2021", *Jurnal Biologi dan Pembelajaran,* Vol 8, No. 1

Amini & Nurman Ginting. 2020. "Otonomi Pendidikan di Masa Krisis Pandemi Covid-19 (Analisis Peran Kepala Sekolah)", Al Muaddib: *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Keislaman,* Vol. 5 No. 2

Arifin, Syamsul dan Moh Muslim. 2020. "Tantangan Implementasi "Kebijakan Merdeka Belajar, Kampus Merdeka" pada Perguruan Tinggi Islam Swasta di Indonesia", *Jurnal Pendidikan Islam AL-Ilmi,* Vol.3, No. 1

Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: Diva Press

Astuti, Suhandi. 2017. "Supervisi Akademik Untuk Meningkatkan Kompetensi Guru di SD Laboratorium UKSW", *Jurnal Scholaria,* Vol. 7, No. 1

Baro'ah, Siti. 2020. "Kebijakan Merdeka Belajar Sebagai Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Tawadhu,* Vol.4 No. 1

Berliani, Teti. dkk. 2020. "Implementasi Supervisi Akademik dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru di Masa Pandemi Covid-19", *Equity in Education Journal*, Vol.3, No. 1

Bredeson, Paul V. 2020. "*The School Principal's Role in Teacher Professional Development", Journal of In-Service Education,* Vol. 26, No. 2

Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

Burhanuddin. 2007. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Busyra, Syarah dan Lutfiah Sani. 2020. "Kinerja Mengajar dengan Sistem Work From Home (WFH) pada Guru di SMK PurnawarmanPurwakarta."*Jurnal Pendidikan Islam*, Vol 3 No 1

Dewi, Wahyu Aji Fatma. 2020. "Dampak Covid-19 Terhadap Implementasi Pembelajaran Daring di Sekolah Dasar", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol. 2 No. 1

Engkoswara. 2001. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rinerka Cipta

Fitrah, Muh dan Lutfiah. 2017. *Metode Penelitia*n. Jawa Barat: CV. Jejak

Fuad, Anis dan Kandung Sapto Nugroho. 2014. *Panduan Praktis Penelitian Kualitatif* . Yogyakarta: Graha Ilmu

Gamage. Davi Thenuwara, dan Nicholas Sun Keung Pang. 2003. *Leadership and Management in Education.* Hongkong: The Chinese University Press

Gaol, Nasib Tua Lumbun & Paningkat Siburian. 2018. "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 5, No. 1

Hadi, Sutrisno. 1990. *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Andi Offset

Hasibuan, Malayu P. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Cet. VII Jakarta: Bumi Aksara

Helmawati. 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Manajerial Skill*. Jakarta: Rineka Cipta

Hidayati, Ninik. Dian Rustyawati. 2019. "Kepala Sekolah Sebagai Penentu Kebijakan Pendidikan di Sekolah Dasar", Jurnal Premiere Vol 1, No 2

Hikmat. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

https://nasional.kompas.com/read/2020/04/10/18195851/jubir-pemerintah-penerapan-physical-distancing-diperkuat-melalui-kebijakan, diakses pada tanggal 14 November 2020

https://www.kompas.com/edu/read/2020/03/20/145705271/nadiem-ajak-guru-dan-dosen-juga-work-from-home-mengajar-dari-rumah, diakses pada tanggal 14 November 2020

Imron, Ali. 2008. *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia, Proses, Produk dan Masa depannya*. Jakarta: Bumi Aksara

Indah, Yuni. 2016. *Kebijakan Sertifikasi, Kinerja dan Kesejahteraan Guru*. Yogyakarta: Deepublish

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Irianto, Yoyon Bahtiar. 2012. Kebijakan Pembaharuan Pendidikan. Jakarta: PT. Grafindo Persada

Kartowagiran, Badrun. 2011. "Kinerja Guru Profesional (Guru Pasca Sertifikasi), *Cakrawala Pendidikan*, No. 3

Kholis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Madrasah Teori Model dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo

Majid, Abd. 2016. *Pengembangan Kinerja Guru Melalui Kompetensi, Komitmen dan Motivasi Kerja*. Yogyakarta: Samudera Biru

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Manullang, M. 2001. *Manajemen Personalia, Edisi 3*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Margono, S. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta

Mathis, R.L dan J.H Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya manusia* Terjemahan Dian Angelia: Salemba Empat, Jakarta

Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Refif* . Bandung: Rosdakarya

Mukhtar. 2015. "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada SMP Negeri di Kecamatan Masjid Raya Kabupaten Aceh Besar, Vol. 3, No. 3

Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: Uin Maliki Press

Mulyasa, E. 2007. *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Mulyasa, H.E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara

Mulyasa. 2009. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung Remaja Rosdakarya

Nawawi, Anton. 2014. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Efektif (Tinjauan Tentang Gaya dan Kualitas/kompetensi Kepala Sekolah), *Jurnal Al Fitrah*, Vol 9, No 1

Nizar, Samsul. 2002. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, No. 28 Tahun 2010, Tentang Penugasan Kepala Sekolah

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standart Nasional Pendidikan

Permendikbud No. 109 Tahun 2003

Permendiknas No 13 Tahun 2007

Rahman. dkk. *1981. Ilmu Keguruan, Seri Pedagogik*. Jakarta: Dharma Bhakti

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Yogyakarta: Aditya Media

Rokhani, Cicilia Tri. 2020. "Pengaruh WFH Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Dengkek 01 Pati Selama Pandemi Covid-19", *Journal of Education, Pshychology and Counseling*, Vol. 2 No. 1

Romanowski, Michael H. Dkk. 2020. "Principal Selection for Qatar's Goverment School: Policy Makers', Prancipals', and Teacher Perspektives", *Sage Journal*, Vol. 48 No. 5

Sagala, Syaiful. 2009. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta

Sahertian, Piet A. Frans Mataheru. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional

Sekretaris Negara RI, Permendiknas No 41 Tahun2007 Tentang Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar Menengah. Departemen Pendidikan Nasional. Jakarta

Setiawan, Dedi. Dkk. 2020. "Penilaian Kinerja Guru Produktif Dalam Melaksanakan Standar Kompetensi Guru", *Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*, Vol. 2, No. 1

Siahaan, Matdio. 2020. "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Dunia Pendidikan, No. 1

Suderadjat, Hari. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Bandung: Cipta Cekas Grafika

Sudrajat, Jajat. 2020. "Kompetensi Guru di Masa Pandemi Covid-19" Jurnal Ilmiah, Vol 13, No. 1

Sugiyono. 1990. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif, Kuantitatif, R&G*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2005. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif* (Untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, dan Konstruktif). Bandung: Alfabeta

Sulistyani. 2020. "Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dasar Untuk Meningkatkan Kinera Guru di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus di SD 1 Prambatan Kidul Kudus Tahun 2020), *Jurnal Penelitian dalam bidang Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 15, No. 1

Sunarto. 2004. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus

Supandi. 1996. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Universitas Terbuka

Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Grafindo

Suparlan. 2008. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat

Surya, Muhammad. 2004. *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*. Bandung : Pustaka Bani Qurays

Susanto, A. 2016. *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta:Prenamedia Group

Susanto, Hary. 2012. "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan", Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol. 2, No.2

Syarifudin. 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Rineka Cipta

Taufan, Johandri. Fachri Mazhud. 2014. "Kebijakan-kebijakan dalam kepala sekolah Dalam Penyelenggaran Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi " *Jurnal Penelitian Pendidikan*, Vol. 14 No. 1

Uno, Hamzah B. & Lina Lamatenggo. 2014. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara

Uzliva, Citra Aulia. Yatim Riyant, M.V Roesminingsih. 2018. "*The Role Of Prancipal Leadership to Improve Teacher Performance in Islamic Elementary School", Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 212

Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja PT. Raja Grafindo Persada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id