

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Lokasi Penelitian**

###### **a. Sejarah singkat SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin**

Sekolah Menengah Kejuruan Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin merupakan salah satu sekolah yang berlokasi di Jl. Sultan Adam Komplek Malkon Temon No. 12 Kec. Banjarmasin Utara tepatnya di Kab. Banjarmasin. Sekolah ini berada di dekat pemukiman penduduk sehingga lokasinya strategis dan mudah dijangkau.

Sekolah ini merupakan sekolah menengah kejuruan yang didirikan oleh Lembaga Pendidikan Islam Sabilal Muhtadin yang mulai beroperasi pada tanggal 2 Juni 2013. Dibawah Yayasan Pendidikan Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin. Sejak berdiri SMK Islam Sabilal Muhtadin Memiliki 1 jurusan yaitu Teknik Komputer dan Jaringan (TKJ). Pada tahun 2016, Pengembangan SMK Islam Sabilal Muhtadin membuka tiga jurusan baru yakni Teknik Sepeda Motor (TSM), Administrasi Perkantoran (AP) dan Akuntansi (AK).

Adapun kepemimpinan pertama di SMK Islam Sabilal Muhtadin di kepalai oleh Susanti Pusparini, ST. yang menjabat pada tahun 2013 sampai 2017 Kepemimpinan kedua dikepalai oleh Tati Akhbaryah, SS. S.Pd. yang menjabat pada tahun 2017 hingga 2021, dilanjutkan dengan kepemimpinan ketiga yang dikepalai oleh Hadyansyah, S.Kom., Gr. yang menjabat pada tahun 2021 hingga 2022, dan pada tahun 2022 hingga saat ini dikepalai oleh Drs. Endarta, M. Eng.

**b. Identitas Sekolah**

Nama Sekolah : SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin

NPSN : 69830633

Status : Swasta

Bentuk Kependidikan: SMK

Status Kepemilikan : Yayasan

SK Pendirian Sekolah: 018/A/YPISM/I/2013

Tanggal SK Pendirian: 25 Maret 2014

SK Izin Operasional : 420/093-DM/DIPENDIK

Tanggal SK Izin  
Operasional :18 Januari 2013

Alamat : Jl. Sultan Adam Komp. Malkon Temon

Kecamatan : Banjarmasin Utara

Kabupaten : Banjarmasin

Provinsi : Kalimantan Selatan

Kode Pos : 70122

Nomor Telp/ HP : (0511) 3301625

Email : [smkislam@sabilalmuhtadin.sch.id](mailto:smkislam@sabilalmuhtadin.sch.id)

Akreditasi : B

**c. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah**

Kegiatan yang ada di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin tentunya telah jelas tertuangkan dalam program perencanaan yang tersusun secara sistematis dalam sebuah visi lembaga. Visi yang dimiliki oleh sekolah adalah

“Terwujudnya pendidikan dan pengajaran yang islami, bermutu, berdaya saing tinggi serta berakar di masyarakat”

Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin telah merumuskan misi yang berupa kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Adapun misi yang dirumuskan berdasarkan visi yang ditetapkan, yaitu:

- 1) Menanamkan karakter islami untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan melalui kegiatan masyarakat
- 2) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya bagi masyarakat
- 3) Mengoptimalkan proses pembelajaran sesuai bidang keahlian untuk bekal pengembangan diri
- 4) Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan kemampuan bersaing di dunia kerja baik skala nasional dan internasional
- 5) Menjalin kerjasama yang harmonis dengan lembaga, instansi, dunia usaha/dunia industri

#### **d. Keadaan Siswa di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin**

Keadaan siswa sangat penting dalam dunia pendidikan, keadaan siswa dari tahun ke tahun meningkat, jumlah siswa sangat mempengaruhi dalam lembaga pendidikan.

Tabel 4.1 Data Siswa Di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin Tahun 2023

X			XI			XII					
L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	L	P	Jumlah	L	P	Total
31	11	42	29	12	41	44	13	57	104	36	140

**e. Keadaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan di SMK Islam Sabibal Muhtadin Banjarmasin**

Keadaan tenaga pendidik dan kependidikan di SMK Islam Sabibal Muhtadin Banjarmasin dapat diklasifikasikan dengan jabatan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3 dan 4.4 berikut.

Tabel 4.2 Data Tenaga Pendidik dan Kependidikan Di SMK Islam Sabibal Muhtadin Banjarmasin Tahun Maret 2023

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Drs. Endarta, M. Eng	S2	Kepala SMKISM
2	Lyly Prihartatik, S. Pd., Gr	S1	Wakasek Kurikulum
3	Rohmawati, M. Pd	S2	Wakasek Sarana & Prasarana
4	Muhammad Rahmatullah, M. Pd	S2	Wakasek Kesiswaan & Walikelas X TBSM
5	Hadyansyah, S. Kom., Gr	S1	Kaprog. TKJ
6	Muhammad Abduh, S. T	D3	Kaprog. TBSM & Walikelas XII TBSM
7	Novita Sari, S. pd	S1	Kaprog. TBSM & Walikelas XII AKL
8	Nurul Hidayah, M. Pd	S1	Kepala Perpustakaan & Walikelas XI TKJ
9	Muhammad Syafi'i, S. Kom	S1	Kepala Lab. TKJ dan Axioo & Walikelas X TKJ
10	Syaiful Bahri, S. T	S1	Kepala Lab. Bengkel TBSM
11	Aulia Fauzan Noor, M. Pd	S1	Kepala Lab. Bisman
12	Setyawati Budi Santoso, S. pd	S1	Kepala Lab. Bank Mini & Walikelas XI OTKP
13	Tati Akhbaryah, SS., Gr., S. Pd., M. Pd	S2	Kepala Lab. OTKP
14	Lily Rahmadiani, S. Pd., Gr	S1	Kepala Unit Produksi & Walikelas XI TBSM
15	Rufina Yuliana M, S. Pd	S1	Kepala BKK
16	Arbiansyah, S. Pd	S1	Koordinator Ekstrakurikuler
17	Muhammad Humaidi, S. Pd	S1	Operator Dapodik
18	Abdurrahim, S. Pd	S1	Pengelola SIM
19	Heldiannor, S. Pd	SQ	Walikelas X OTKP
20	Muhammad Nasrullah, S. Pd	SQ	Walikelas XII TKJ
21	Nor Hidayah, S. Pd	SQ	Pembina UKS
22	Fauzi	SMEA	Petugas Kebersihan

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
23	Rahmat	MTs	Petugas Kebersihan
24	Nurul Aulia, S. Pd	S1	Walikelas XI Akuntansi
25	Puteri, S. T	S1	-
26	Amrullah, S.E	S1	Tata Usaha
27	Ilham Pratama, S. Kom	S1	-
28	Ade Irawan	-	Petugas Keamanan

## **2. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Selama Masa Pandemi Covid-19**

Kompetensi Manajerial seorang kepala sekolah sudah semestinya untuk membantu dan memberikan dorongan kepada para guru untuk meningkatkan kemampuan dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran, sehingga dengan demikian dapat memperbaiki kinerja guru.

Berdasarkan pada data yang telah terkumpul, kepala sekolah di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin telah menerapkan kompetensi manajerialnya untuk meningkatkan kinerja guru yang dalam skripsi ini peneliti fokuskan pada empat hal, hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala sekolah sebagai berikut:

### **a. Mengarahkan Orang Lain**

Pada saat masa pandemi covid-19 yang mendadak merebak di Indonesia pada tahun 2020 silam, sempat melumpuhkan jalannya sistem pendidikan untuk beberapa saat. Disaat seperti itu, kepala sekolah sudah seharusnya melakukan pengarahan dengan melaksanakan kegiatan yang bisa menentukan tujuan dan sasaran lembaga pendidikan dengan menganalisis situasi dan mengidentifikasi masalah yang ada, hingga kepala sekolah bisa mengarahkan dan memberikan

gambaran kepada para guru tentang hal-hal apa saja yang harus mereka lakukan agar tetap bisa bertahan dalam situasi sulit yang asing seperti masa pembelajaran *online* tersebut. Maka untuk memperjelas hal tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah yang menjabat pada tahun 2020 tepatnya saat masa pembelajaran *online* berlangsung, mengenai tindakan beliau dalam upaya pengarahan para guru dengan hasil sebagai berikut, “Pada saat itu transisi memang di sekolah sini mengadakan rapat. Bahwa ada kebijakan pemerintah yang mengharuskan kita mengadakan KBM secara online”.<sup>1</sup>

Pada awal masa peralihan pembelajaran normal ke pembelajaran daring (dalam jaringan), kepala sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin segera mengadakan rapat untuk membicarakan serta mendiskusikan hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan dan dilakukan untuk menyikapi dan beradaptasi dalam masa pembelajaran *online* di masa pandemi covid-19.

Kegiatan KBM atau kegiatan yang ada di SMK Islam Sabilal Muhtadin pada masa pandemi itu, merubah sistem pembelajaran yang dari klasikal ke *online* gitu. Nah karena ada perubahan itu pasti terjadi kendala yang mana kita harus menyesuaikan kondisi, harus menyiapkan dana ekstra, artinya guru-guru harus diberi masker, *hand sanitizer*, harus punya bilik disinfektan, terus harus pembersihan berkala gitu loh. Iyakan? Harus ada penyemprotan dan segalanya dan itu melibatkan peningkatan *cost* gitu yang sebenarnya kita tidak meramalkan ada itukan gitu.<sup>2</sup>

Selain itu kepala sekolah juga segera mempersiapkan dan mengoptimalkan segala keperluan maupun perlengkapan yang dibutuhkan tenaga pendidik di lingkungan sekolah, baik itu penyediaan masker, *hand sanitizer*, bilik disinfektan hingga penyemprotan untuk pembersihan lingkungan sekolah secara berkala.

---

<sup>1</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>2</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

## **b. Mengembangkan Orang Lain**

Masa transisi sistem pembelajaran yang tiba-tiba, sedikit banyaknya membuat beberapa tenaga pendidik mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan keadaan dimana mereka harus bisa menguasai berbagai macam *flatform online* yang akan digunakan pada pelaksanaan pembelajaran. Kepala sekolah juga sempat menyatakan bahwa salah satu kendala yang dialami ialah pada penguasaan para guru terhadap media digital. Oleh karena itu, dibutuhkannya proses peningkatan sumber daya yakni tahap pengembangan terhadap tenaga pendidik. Lebih jelasnya telah beliau sampaikan pada hasil wawancara peneliti dengan beliau dengan hasil sebagai berikut.

Diawal-awal kendala yang tidak nyaman itu adalah penguasaan teknologi yang kita dadakan kan langsung kan disuruh untuk menggunakan *flatform-flatform online* itu. Sementara kita belum siap sebenarnya gitu, tapi kita harus dipaksa. Tapi, mau tidak mau ya harus kita lakukan untuk memenuhi kebutuhan anak karena pada saat itu diawal itu memang terjadi libur mengambil alih bahwa kita harus melaksanakan kegiatan belajar secara *online*. Kalo untuk penguasaan teknologinya, itu guru-guru emang berproses. Tapi, karena disini banyak guru yang muda. Guru muda itukan lebih melek teknologi ya? Lebih mudah ya itunya. Nah, jadi tidak terlalu terkendala dan untungnya guru-guru yang ibaratnya yang senior yang usianya sudah cukup tua, itu tuh bisa dibantu oleh guru-guru yang lebih muda gitu.<sup>3</sup>

Beberapa guru memang sempat terhambat dengan tuntutan penguasaan media digital yang mendadak, namun dengan adanya guru-guru yang masih terbilang muda yang lebih paham dengan majunya perkembangan teknologi menjadi salah satu hal yang akhirnya memudahkan para guru yang sudah cukup lansia untuk memahami flatform-flatform online.

---

<sup>3</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

Selain itu juga, SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin juga melakukan beberapa kali pelatihan untuk seluruh jajaran tenaga pendidik di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin yang mana tentunya telah difasilitasi oleh yayasan itu sendiri.

Dan kita juga pernah ada beberapa kali pelatihan secara *online* juga bagaimana cara membuat ini yang difasilitasi juga oleh yayasan. Nah, terus yayasan memberikan contoh-contoh bagaimana pembelajaran *online* yang membuat video segala itu lewat *google classroom*. Nah, itu akhirnya bisa membantu lah secara teknis penguasaan IT nya meskipun tetep jaga ke pelatihan juga secara *online* gitu. itu kemaren itu tidak secara *online* jadi *offline*. Tapi kalau yang lewat sekolahan itu kita *online*, iya kita mengikutinya secara *online*. Karena narasumbernya dari pusat kemaren itu.<sup>4</sup>

Kepala sekolah melaksanakan pelatihan untuk penguasaan IT terhadap masing-masing guru di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

Terus.. kita ada juga pelatihan aaa secara offline masing-masing guru. Jadi, pelatihan penguasaan IT tadi. Jadi, kita biasanya aaa mengadakan kegiatan pelatihan tadi di ruangan Aksio. Jadi, diajarin gitu loh. Diajarin gimana membuat *zoom meeting*, terus bagaimana membuat video pembelajaran, bagaimana mengoperasikan *google classroom*. iya, kan mereka mau tidak mau bisa karena harus mengajar, mereka harus bisa menguasai *whatsapp*, harus bisa menguasai *instagram*, bisa mengoperasikan *google classroom*, bisa membuat *zoom meeting* juga. Jadi, adalah peningkatan kompetensi guru terhadap teknologi.<sup>5</sup>

Jadi, dengan adanya pelatihan dan pendidikan ini para guru dapat terus mengembangkan penguasaan media digital mereka dan meningkatkan kinerjanya dalam proses pembelajaran *online*.

### **c. Kerjasama**

Salah satu tahapan inti yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam penerapan kompetensi manajerialnya yakni harus bisa menciptakan hubungan

---

<sup>4</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>5</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

yang baik antara guru dengan orang tua wali siswa dengan membangun kerjasama antara keduanya dalam kegiatan pembelajaran. Pada masa pembelajaran online, orang tua juga dituntut untuk ikut serta membantu dalam membimbing siswa di kediaman masing-masing. Dalam hal ini, peneliti juga sempat melakukan wawancara terkait hubungan kerjasama dengan orang tua wali siswa yakni dengan hasil sebagai berikut.

Selama daring, kita melibatkan komite sekolah. Jadi, kita ada forum komunikasi melalui *whatsapp* dengan orang tua siswa gitu. Jadi lewat media sosial grup *whatsapp* komite itu, kita biasanya memberikan informasi-informasi tentang kegiatan KBM, terus tentang kebijakan-kebijakan sekolah. Di samping kita membuat surat edaran juga gitu. Jadi surat edaran tetap kita buat, kita foto. Nah, lewat grup komite itulah kita sampaikan. Meskipun lewat anak juga kita berikan, cuman kan kadang anak tuh lupa menyampaikan atau apa gitu. Jadi, ada beberapa kegiatan-kegiatan yang kita libatkan orang tua siswa itu. Artinya gini, kenapa kita libatkan itu? Karena kan mereka di rumah dan anak itu di rumah. Jadi, kita minta bantuan ke orang tua untuk mengawasi anak juga.<sup>6</sup>

Selain itu, kepala sekolah juga beberapa kali melaksanakan pertemuan dengan komite sekolah yakni dengan hasil wawancara sebagai berikut.

Rasanya ada beberapa kali pertemuan waktu itu, tapi tidak semua anggota komite ya, mungkin ada beberapa pengurus aja gitu contohnya waktu ada apa yah kemaren itu ya, ada banjir atau apa gitu rasanya itu pandemi juga. Nah, itu kita libatkan komite untuk datang terus habis itu mereka membantu kegiatan bakti sosial gitu salah satunya. Artinya ada juga komunikasi antara sekolah sama orang tua baik dalam kegiatan KBM tadi yang meminta pendampingan orang tua pada saat anak itu belajar juga di luar kegiatan KBM gitu, artinya kegiatan sosial kita masih tetep juga melibatkan orang tua siswa untuk membantu masyarakat di sekitar sini.<sup>7</sup>

Dengan adanya pertemuan bersama komite sekolah ini, maka hubungan antara pihak sekolah dengan orang tua wali siswa bisa tetap terjalin dengan baik.

---

<sup>6</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>7</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

#### **d. Kepemimpinan**

Pada tahap kepemimpinan ini, kepala sekolah bisa mengawasi dan melihat apakah kinerja seluruh tenaga pendidik sudah berjalan dengan baik dan mencapai target atau sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah ditahap awal pengarahannya sebelumnya.

Umumnya ini biasa dilaksanakan dengan mengadakan rapat evaluasi, begitupula dengan SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin yang rutin mengadakan rapat evaluasi kegiatan setiap akhir bulannya, baik itu secara offline maupun online.

Kalo yang secara rutin, meskipun tidak pandemi. Kita ada dulu kegiatan di periode saya itu setiap bulan ada rapat evaluasi kegiatan. Nah, jadi itu tetep kita laksanakan meskipun pernah juga ada rasanya yang secara *online*. Tapi karena guru itu tetep masuk meskipun hanya berapa tidak seperti full sampai itu sampai sore, itu kita bisa aja sih dengan memberi jarak ya? Jadi jaga jarak pada saat rapat evaluasi. Meskipun pernah juga secara online atau kami menggunakan *whatsapp* misalnya lewat *google form* kah atau apa gitu kalo misalnya minta kayak kuesioner atau apa gitu misalnya guru membuat apa mengumpulkan kegiatan apa gitu atau kuesioner apa melalui *google form*.<sup>8</sup>

Dengan adanya rapat evaluasi kegiatan yang dilakukan setiap akhir bulan tersebut, maka kepala sekolah bisa melihat, menilai dan meninjau bagaimana pembelajaran di SMK Islam Sabilal Muhtadin berjalan. Apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan atau ada hal-hal yang justru harus diperbaiki. Dalam rapat evaluasi rutin itulah kepala sekolah bisa tahu langkah apa yang harus ia lakukan berikutnya.

Selain dengan rapat evaluasi, SMK Islam Sabilal Muhtadin melakukan penilaian dengan laporan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).

---

<sup>8</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

DP3 itu merupakan penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. Jadi, inikan usulan ke yayasan jadi saya mengadakan penilaian terhadap guru, saya usulkan ditanda tangani oleh guru itu dan saya tanda tangani kemudian kita serahkan ke yayasan. Sebelum pengadaan DP3 itu kita ada melakukan supervisi ke guru. Jadi misalnya ada kami minta guru-guru itu buat RPP. Jadi pada saat mereka ngajar *online* itu kita juga sambil lihat apakah dilaksanakan atau tidak makanya salah satunya kita bikin laporan kegiatan daring. Jadi disitu dasar membuat laporan DP3 ini. Jadi apakah dia ada kesetiannya nggak, ada prestasi kerjanya nggak, ada tanggung jawabnya nggak, atau nggak ikut kegiatan mengajar *online* misalnya ya tanggung jawabnya kurang nilainya gitu.<sup>9</sup>

Laporan DP3 yang memuat delapan poin penilaian yakni diantara lain penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. Isi laporan tersebut mengacu pada hasil supervisi yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga pendidik dengan menggunakan laporan kegiatan daring.

### **3. Peningkatan Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin**

#### **a. Prosedur Pembelajaran**

##### **1) Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran**

Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) merupakan salah satu hal yang wajib disiapkan oleh para guru sebelum memulai tugasnya dalam mengajar. Namun, pada masa sistem pembelajaran *online* berlangsung maka seluruh lembaga pendidikan harus bisa menyesuaikan isi RPP dengan situasi dan kondisi yang ada. Untuk mengetahui bagaimana tindak lanjut dari kepala sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin terkait penyusunan RPP ini, maka peneliti melakukan wawancara dengan beliau yakni dengan hasil sebagai berikut.

---

<sup>9</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

Setiap awal tahun ajaran baru itu, biasanya kita mengadakan analisis SWOT, cuman saat masa pandemi itu tidak kita laksanakan seperti itu. Jadi, analisis SWOT itu terakhir dilaksanakan pada tahun 2019. Jadi, tahun 2020 itu tidak kita kerjakan karena jangankan seperti itu, menghadirkan anak aja kita tidak bisa gitu. Tapi tetep kita buat rapat juga gitu, kita bikinkan programnya, kita bikinkan jadwal kegiatannya terus RPP tetap diminta.<sup>10</sup>

Dikarenakan kondisi waktu itu yang membuat segala perkumpulan menjadi terbatas, maka analisis SWOT yang biasa dilaksanakan harus ditiadakan pada saat itu.

Ada, jadi ada perubahan RPP. Jadi, kita memetakan kompetensi dasar apa yang mungkin kita berikan ke anak-anak itu yang sesuai dengan kondisi darurat. Jadi, misalnya kompetensi dasarnya misalnya 10, kita akan pilah yang mana yang urgent yang sesuai dengan kondisi supaya guru bisa memberikan apa ya pemahaman kepada anak bahwa apa yang dia pelajari itu sesuai dengan kondisi yang ada sekarang jadi bisa menarik benang merahnya gitu. Jadim ada pemilihan kompetensi dasar karena tidak mungkin karena kan di alpenak ada yang libur terus kemudian disuruh masuk hanya beberapa hari atau jam terus libur lagi terus habis itu daring. Daring kan tahu sendiri tidak seperti halnya pembelajaran secara normalkan jadi ada hal-hal yang tidak tersampaikan. Jadi itulah supaya anak itu tetep dapat, anak itu kita carikan pemetaan-pemetaan kompetensi dasarnya, dan itu lewat rapat kemaren.<sup>11</sup>

Selain itu, kepala sekolah juga memberi keterangan bahwasanya terdapat perubahan RPP yang mana itu menyesuaikan dengan keadaan pandemi covid-19 waktu itu.

## **2) Pelaksanaan Pembelajaran**

Pelaksanaan pembelajaran yakni proses interaksi antara guru dengan siswa dalam komunikasi timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan belajar. Maka untuk memperjelas hal tersebut, peneliti

---

<sup>10</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>11</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

melakukan wawancara dengan kepala sekolah mengenai tindakan beliau dalam pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan para guru dengan hasil sebagai berikut.

Nah jadi, saya berharap sama guru-guru kemaren itu bahwa kita mengadakan kegiatan online dilaksanakan secara teknis itu di sekolah. Jadi, guru tetap masuk tapi mereka tidak mengajar di kelas. Mengajarnya di ruangan ini apa ruangan studio khusus, sampe kita membuat satu ruangan khusus digunakan untuk membuat pembelajaran secara online. Nah, tapi kan ruangan itu hanya mungkin bisa memfasilitasi tiga orang gurulah, dan itu tidak bisa bersama-samakan, karena stoving suaranya. Jadi kita bagi. Ada yang di Lab. TKJ, untungnya kita punya lab. Ada yang dilab basement, ada yang di studio, selebihnya itu menggunakan ini, untungnya juga direspon oleh pemerintah. Mereka memberikan bantuan kuota ada beberapa kali, kalo gak salah 3 kali pemerintah itu lewat *provider* kuota kayak telkomsel dan lain-lainnya itu. Nah itu pernahkan kami mendapatkan bantuan seperti itu, disamping sekolah juga punya fasilitas *online* gitu. Tapi, juga saya memberikan kesempatan memang juga buat guru yang misalnya dia tidak harus artinya gini, misalnya pembelajaran itu dilaksanakan secara *online* yang mungkin waktunya itu bisa fleksibel gitu buat guru. Jadi mereka boleh mengadakan kegiatan tuh biasanya malam gitu. Jadi, diatur, dibuatkan jadwal belajar baru sama bagian kurikulum untuk kegiatan pembelajaran secara *online*. Meskipun nanti ada kesepakatan dari guru mapelnya untuk aaa membuat apa kesepakatan bahwa misalnya kita jadwalnya hari ini cuman kebetulan kalo misalnya ada apa gitu kita geser ke hari ini. Tapi, itu berdasarkan kesepakatan.<sup>12</sup>

Kepala sekolah melakukan beberapa pembagian ruangan untuk memfasilitasi para guru agar tetap bisa mengajar dengan nyaman namun tetap mematuhi protokol kesehatan. Jadi, guru tetap mengajar di sekolah sedangkan siswa belajar dari rumah masing-masing dengan bantuan pengawasan orang tua mereka. Namun, tentunya ini tidak luput dari beberapa keluhan. Maka, peneliti juga melakukan wawancara terkait hal ini dengan hasil sebagai berikut

Tidak pandemipun, keluhan itu pasti adalah kalo orang tuakan. Cuman uniknya keluhan itu lebih banyak di ketersediaan kuota. Kalo orang rumahnya pake langganan *indihome* sih itu tidak masalah, nah itu respon pertama mereka kewalahan kayaknya mereka. Akhirnya ya itu tadi, respon pemerintah ya

---

<sup>12</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

mungkin tau ya masalah seperti itu jamak kan gitu. Akhirnya diberikanlah bantuan-bantuan kuota itu. Tapi kan, bantuan itu rasanya kalo tidak salah itu tiga kali dan itu tidak bisa jugakan karena berapa bulan kita kemaren itu pandeminya, dan sayapun pernah juga mengajar dan melihat sendiri gitu loh bagaimana sih kendala guru itu dalam kegiatan pembelajaran itu di masalah kuota. Jadi, saya berikan solusi begini. Aaa misalnya ada yang tidak punya kuota bisa ke rumah temennya yang ada tapi tetep make jaga jarak supaya mereka tahu juga gitu loh, kadangkala karena jaringan juga karena selain kuota jaringan juga. Karena kan semua orang saat itu menggunakan jaringan itu, hanya itu aja kan yang bisa. Nah, saya bilang kalo memungkinkan tidak papa yang tidak bisa sama sekali punya jaringan itu main ke rumah temennya tapi dengan catatan menjaga protokol kesehatan. Atau juga ada sebagian guru yang datang ke rumah mereka. Seperti misal “bu, saya sambil lewat rumahnya” oh ya saya bilang gapapa, tapi tetep kamu jaga kesehatan. Saya bilang seperti itu. Tapi, tidak semua jadi hanya beberapa yang seperti itu dan itu atas kemauan dari guru itu sendiri karena kan itu juga beresiko gitu. Jadi saya tidak memerintahkan bahwa “kalian harus hadir ke rumah ini” tidak seperti itu, karena pada saat itu kan kondisinya juga kondisi darurat kan, jadi itu inisiatif guru sendiri karena mungkin beberapa kali terkendala di KBM anaknya tidak hadir atau apa, guru itu wajib mencari tahu juga kenapa anaknya gitu.<sup>13</sup>

Keluhan yang lebih sering didapat ialah masalah jaringan dan kuota, maka kepala sekolah melakukan pengarahan tanpa memberikan tuntutan yang lebih terhadap para guru mengingat kondisi pandemi yang saat itu masih dalam status darurat.

### **3) Evaluasi Pembelajaran**

Evaluasi pembelajaran adalah kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk melihat keberhasilan dalam pembelajaran sehingga bisa mengetahui segala fakta kekurangannya untuk mengambil langkah selanjutnya. Maka peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah untuk membahas hal ini dengan hasil sebagai berikut.

Kalo evaluasi itu kita kembalikan ke guru mapel masing-masing, karena guru kan punya program tahunan, program semester. Nah itu kan punya

---

<sup>13</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

jadwalnya mereka seperti misal kapan kompetensi dasar ini habis, kapan mereka harus melaksanakan ulangan, kapan harus ada sumatif, kan mereka sudah terjadwal. Dari penjadwalan awal tahun itu. Kalo penjadwalannya itu kan ada jadwal dari sekolah, kapan mereka harus kegiatan sumatif, uts, kapan mereka ada kegiatan uas, kapan mereka ada kegiatan ulangan harian. Biasanya mereka kalau ada kegiatan ulangan harian itu dilakukan secara *online* termasuk juga uts itu juga secara *online*. Nah, kalau tidak salah itu kemaren itu yang diakhir-akhir saat masa *newnormal*, kita mengadakan kegiatan ulangan itu di sekolah tapi dengan jarak yang harusnya misal empat orang kita isi jadi dua orang, separonya. Jadi, itu penjadwalannya sudah dari sekolahan.<sup>14</sup>

Penjadwalan telah ditetapkan oleh pihak sekolah, sedangkan untuk teknis pelaksanaannya itu diserahkan sepenuhnya pada guru mata pelajaran masing-masing.

## **b. Indikator Penilaian Kinerja Guru Dalam Pembelajaran**

### **1) Efektivitas Kerja Guru**

Efektivitas kerja guru menuntut guru untuk memiliki kemampuan dan keterampilan tertentu. Dimana dalam hal ini, kepala sekolah harus membimbing serta mengawasi tenaga pendidiknya agar bisa memaksimalkan kerjanya.

Setiap tahun ada laporan DP3 (daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan). Pada DP3 ini, terdapat penilaian kinerja kepala sekolah dan kinerja guru. DP3 itu merupakan penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan gitu. Jadi, untuk format yang sudah ditanda tangani pihak yayasan itu kami tidak memegang. Jika sudah bertanda tangan dari pihak sekolah, maka lembar tersebut dibawa ke yayasan dan disana jadi penilaian sama mereka. Apakah guru ini misalnya diteruskan kah atau tidak, mereka kan tergantung status mereka apakah mereka guru tetap, guru jam-jam an atau guru honor (bulanan). Nah kalo misalnya kinerjanya tidak baik, itu yayasan nanti yang memutuskan apakah tetap dipertahankan atau ada dimutasi kah atau dilanjutkan kah gitu.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>15</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

Pada masa pembelajaran online saat itu, kepala sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin memberikan usulan pada yayasan terkait laporan DP3 dengan poin penilaian kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, kepemimpinan. Maka dengan laporan DP3 yang sepenuhnya dikelola oleh pihak yayasan itulah seluruh tenaga pendidik akan diberikan putusan mengenai status mereka selanjutnya.

Jadi, sebelum pengadaan DP3 itu kita ada melakukan supervisi ke guru. Jadi misalnya ada kami minta guru-guru itu buat RPP dan laporan bulanan. Jadi pada saat mereka ngajar *online* itu kita juga sambil lihat apakah dilaksanakan atau tidak makanya salah satunya kita bikin laporan kegiatan daring. Jadi disitu dasar membuat laporan DP3 ini. Jadi apakah dia ada kesetiaannya nggak, ada prestasi kerjanya nggak, ada tanggung jawabnya nggak, atau nggak ikut kegiatan mengajar *online* misalnya ya tanggung jawabnya kurang nilainya gitu.<sup>16</sup>

Dasar pembuatan laporan DP3 diambil dari hasil supervisi yang dilakukan terhadap seluruh guru di sekolah dengan meminta seluruh guru membuat RPP dan laporan bulanan kegiatan daring..

## **2) Penguasaan Media Digital**

Penguasaan guru terhadap media digital sangatlah berpengaruh pada kelancaran kegiatan pembelajaran pada masa sistem pembelajaran online. Maka dari itu seluruh lembaga pendidikan termasuk SMK Islam Sabilal Muhtadin harus bisa mengeksplorasi media digital yang akan digunakan dalam proses pembelajaran online.

Kalo untuk penguasaan teknologinya, itu guru-guru emang berproses. Tapi, karena disini banyak guru yang muda. Guru muda itukan lebih melek teknologi ya? Lebih mudah ya itunya. Nah, jadi tidak terlalu terkendala dan untungnya guru-guru yang ibaratnya yang senior yang usianya sudah cukup

---

<sup>16</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

tua, itu tuh bisa dibantu oleh guru-guru yang lebih muda gitu. Kan mereka mau tidak mau bisa karena harus mengajar, mereka harus bisa menguasai *whatsapp*, harus bisa menguasai *instagram*, bisa mengoperasikan *google classroom*, bisa membuat *zoom meeting* juga. Kemudian, kita juga pernah ada beberapa kali pelatihan secara *online* juga bagaimana cara membuat ini yang difasilitasi juga oleh yayasan. Nah, terus yayasan memberikan contoh-contoh bagaimana pembelajaran online yang membuat video segala itu lewat *google classroom*. Nah, itu akhirnya bisa membantu lah secara teknis penguasaan IT nya meskipun tetep jaga ke pelatihan juga secara online gitu.<sup>17</sup>

Selain para guru saling membantu dan membimbing satu sama lain, yayasan serta sekolah juga mengupayakan dengan pengadaan program pelatihan terhadap seluruh tenaga pendidik di sekolah untuk menunjang serta memberi tambahan wawasan mengenai media digital yang harus digunakan pada proses pembelajaran.

### 3) Hubungan Kerjasama

Hubungan kerjasama sangatlah dibutuhkan untuk mendukung dan menciptakan suasana yang kondusif dalam lingkungan sekolah, terutama antara pendidik dengan orang tua wali siswa. Maka disini kepala sekolah harus bisa memberikan pengarahan dan menggerakkan agar komunikasi serta hubungan kerjasama antar keduanya tetap berjalan dengan baik meskipun pada masa pembelajaran online, “Selama daring, kita melibatkan komite sekolah. Jadi, kita ada forum komunikasi melalui *whatsapp* dengan orang tua siswa gitu. Jadi lewat media sosial grup *whatsapp* komite itu, kita biasanya memberikan informasi-informasi tentang kegiatan KBM, terus tentang kebijakan-kebijakan sekolah.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>18</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

Pihak sekolah terus membangun hubungan kerjasama dengan komite sekolah dengan selalu melibatkan mereka dalam kegiatan. Komunikasi pun dilakukan melalui whatsapp yang didalamnya juga terdapat orang tua wali siswa.

Ada beberapa kegiatan-kegiatan yang kita libatkan orang tua siswa itu. Artinya gini, kenapa kita libatkan itu? Karena kan mereka di rumah dan anak itu di rumah. Jadi, kita minta bantuan ke orang tua untuk mengawasi anak juga. Kadang kan guru tuh mengajak *zoom*, anak tuh masuk cuman kameranya dimatikan. Nah kalau ada bantuan dari orang tua gitu, bahwa kami ini jadwalnya ada kegiatan ini buu hari ini, jadwalnya ini. Paling tidak ikut terlibatlah orang tua. Nah, biasanya itu kita sampaikan lewat grup tadi. Karenakan menghadirkan orang tua juga kita terbatas, tidak seperti situasi normal kan.<sup>19</sup>

Adapun bentuk kerjasama dengan orang tua wali siswa dilakukan dengan melibatkan orang tua untuk mengawasi kegiatan pembelajaran siswa di kediaman masing-masing. Sehingga orang tua juga bisa melihat dan mengawasi sendiri proses pembelajaran yang sedang berlangsung tanpa ada kesalahpahaman serta tugas gurupun juga terbantu walaupun mereka tidak bisa mengawasi anak didiknya sendiri secara langsung

Kita juga sempat jadi tempat rujukan vaksin, kita ada kerjasama sama puskesmas. Jadi, beberapa sekolah itu ini SMA disini juga ngikut vaksin di SMK. Jadi dari puskesmas ke sekolah kita bikin pos untuk vaksinasi covid. Sempet dua kali, untuk vaksin pertama dan vaksin kedua. Ya karena guru-guru kadang bingung gitu loh seperti puskesmas sini habis katanya vaksinnya, disini gak ada, disini belum waktunya, terkendala gitu. Akhirnya saya coba ke dinas kesehatan, kebetulan ada temen disitu, saya mintalah tolong difasilitasi karena ka guru ini perlu juga untuk mengajar karena kalo mereka sakit bagaimana mereka bisa mengajar dengan baik gitu. Jadi ya alhamdulillah, kita itu gak sampai yang kelimpungan gitu.<sup>20</sup>

Kepala sekolah sempat mengupayakan kerjasama dengan puskesmas perihal vaksinasi untuk tenaga pendidik. Sehingga saat masa pandemi itu, SMK

---

<sup>19</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

<sup>20</sup>Tati Akhbaryah, Kepala Sekolah SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin, Banjarmasin 27 Maret 2023.

Islam Sabibal Muhtadin sempat dijadikan tempat rujukan vaksinasi 1 dan 2 yang diikuti oleh beberapa sekolah lain juga.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, peneliti mendapatkan analisis mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan peningkatan-peningkatan kinerja guru tersebut.

### **1. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah SMK Islam Sabibal Muhtadin Banjarmasin Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Guru Selama Masa Pandemi Covid-19**

Kompetensi kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam upaya meningkatkan kinerja guru merupakan dasar acuan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga pengawasan.<sup>21</sup>

#### **a. Mengarahkan Orang Lain**

Hal pertama yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Islam Sabibal Muhtadin Banjarmasin kepada seluruh tenaga pendidik ialah pengadaan rapat untuk membicarakan serta mendiskusikan hal-hal apa saja yang perlu dipersiapkan dan dilakukan.

Selain pelaksanaan rapat, sekolah juga mempersiapkan segala fasilitas yang dibutuhkan oleh para tenaga pendidik di lingkungan sekolah mulai dari pengadaan masker, *hand sanitizer*, bilik *disinfektan* serta penyemprotan pembersihan lingkungan secara berkala.

Setelah menyimak uraian di atas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah pada tahap mengarahkan guru, menurut teori Alain Mitrani, mengarahkan

---

<sup>21</sup>Rahman Tanjung, Hanafiah, Opan Arifudin dan Dedi Mulyadi, "Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar", *JJIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 4, no. 4, (Agustus 2021), 294-296.

yakni keahlian untuk memberi tahu orang lain mengenai apa yang perlu dilakukan dan membuat orang lain menuruti keinginannya dengan selalu mengingat manfaat jangka panjang bagi organisasi. Hal ini bisa disebut juga dengan tahap perencanaan yang mana ini didukung dengan pendapat yang menyatakan bahwa perencanaan peningkatan mutu guru dimulai dengan mendiagnosa secara cermat dan cerdas strategi yang dapat meningkatkan mutu guru hingga kepala sekolah bisa menyadari apa saja yang harus dilakukan melalui perencanaan.<sup>22</sup> Selain itu, pengarahannya dengan mengadakan rapat pertemuan ini juga sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa dalam transformasi digital di lembaga pendidikan kepala madrasah harus menyiapkan implementasi yaitu dengan mengadakan rapat kerja bersama untuk mensosialisasikan konsep kerja berbasis teknologi.<sup>23</sup>

#### **b. Mengembangkan Orang Lain**

Kompetensi manajerial dalam pengembangan guru berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah untuk mengembangkan sumber daya manusia atau para tenaga pendidik di lingkungan sekolah.

Setelah melakukan rapat pertemuan di awal pembelajaran *online*, SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin melaksanakan beberapa pelatihan untuk mengembangkan penguasaan tenaga pendidik terhadap media digital yang akan digunakan sebagai media pembelajaran pada masa *online* saat itu. Dengan difasilitasi dari pihak yayasan, sekolah mengadakan pelatihan atau *workshop*

---

<sup>22</sup>Makherus Sholeh, Achmad Patoni, Abd. Aziz, "Transformational Leadership: Principal's Idealized Influence in Improving Teacher Competence", *International Journal of Science Arts and Commerce*, 6(5), 2021, 209-219.

<sup>23</sup>Makherus Sholeh, Nur Kholis, Nuril Mufidah, "Madrasah Principal Leadership in Digital Transformation at Madrasah Ibtidaiyah: A Case Study", *Dinamika Ilmu*, 22(1), 2022, 151-166.

*virtual* yang salah satunya mengusung tema “Strategi pembelajaran efektif pembelajaran era pandemi dan *new normal* Lembaga Pendidikan Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin” yang dilaksanakan pada 29 Juni hingga 1 Juli 2020 terkait pembuatan video serta *google classroom* sebagai media pembelajaran, yang mana kegiatan ini dilaksanakan secara *offline* dengan tetap menerapkan protokol kesehatan seperti *social distancing*, penggunaan masker, serta vaksin.

Adapun kepala sekolah juga sempat mengadakan kegiatan pelatihan yang dilaksanakan secara *online* melalui *platform zoom meeting* dikarenakan narasumber yang diambil pusat. Selain itu, sekolah juga mengadakan pelatihan terkait penguasaan *platform online* seperti *zoom meeting*, *google classroom*, *instagram* hingga *whatsapp* pada masing-masing guru yang dilaksanakan di ruang aksio.

Setelah menyimak uraian di atas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah pada tahap pengembangan guru, menurut teori Alain Mitrani, pengembangan guru yaitu berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan tindakan efektif guna meningkatkan keterampilan dan bakat orang lain. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa program pelatihan yang diikuti oleh guru dapat berpengaruh terhadap kompetensi guru dan program penugasan di tingkat kelas dan institusi<sup>24</sup> dan program pelatihan ini dapat mengatasi kesenjangan yang menghubungkan keyakinan dan pengetahuan dengan

---

<sup>24</sup>S. Veenman, M. Van Tulder, M. Voeten, “The Impact of Inservice training on Teacher and Teacher Education”, *Teacher and Teacher Education*, 20(3), May 1994, 303-317.

perencanaan dalam mengajar.<sup>25</sup> Adapula menurut pendapat Diaz dan Maggioli dalam kutipan Makherus Sholeh menyatakan bahwa untuk meningkatkan kompetensi guru dibutuhkan pendelegasian atau pembiayaan guru yang berpotensi untuk mengikuti berbagai kegiatan di luar sekolah seperti menghadiri konferensi dan seminar, pelatihan dan lokakarya.<sup>26</sup>

### **c. Kerjasama**

Kompetensi manajerial dalam membangun serta menggerakkan hubungan kerjasama antar guru, orang tua wali siswa serta masyarakat ini merupakan salah satu hal penting yang juga harus dikuasai oleh kepala sekolah.

Pihak sekolah dengan seluruh komite sekolah memiliki forum bersama di *whatsapp* untuk memudahkan komunikasi antara keduanya. Setiap informasi, berita dari sekolah pasti akan selalu dikabarkan di grup chat tersebut agar seluruh orang tua wali siswa bisa melihat dan mengetahui secara langsung informasi tersebut. Dalam membangun dan menggerakkan hubungan kerjasama antara guru dengan orang tua wali siswa, maka pihak sekolah meminta bantuan kepada masing-masing orang tua wali agar ikut mengawasi anaknya pada saat pembelajaran berlangsung di kediaman masing-masing sehingga mereka bisa secara langsung mengetahui perkembangan anaknya saat bersekolah.

Selain itu, kepala sekolah juga beberapa kali sempat melakukan pertemuan dengan komite sekolah yang hanya dihadiri oleh pengurus inti saja untuk

---

<sup>25</sup>Angela M. Lui, Sarah M. Bonner, "Preservice and Inservice teachers' knowledge, beliefs, and instructional planning in primary school mathematics", *Teaching and Teacher Education*, 56, May 2016, 1-13.

<sup>26</sup>Makherus Sholeh, "Transformational Leadership: Principal Intellectual Stimulation In Improving Teacher Competences", *Al-Ta'lim Journal*, 28(2), July 2021, 167-179.

meminimalisir terjadinya kerumunan mengingat saat itu masih dalam masa pandemi covid-19.

Setelah menyimak uraian di atas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, menurut teori Alain Mitrani, penggerakan ialah proses untuk menggerakkan orang lain dan menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Hal ini sama dengan pengorganisasian yang sejalan dengan pendapat George R. Terry dalam Nur Hamiyah dan Mohammad Djauhar bahwa:

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.<sup>27</sup>

Program kerjasama ini juga didukung oleh pendapat Ulfatin dan Triwiyanto dalam Makherus Sholeh yang menyatakan bahwa program kerjasama memungkinkan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan bersosialisasi secara skala mikro dan makro.<sup>28</sup>

#### **e. Kepemimpinan**

Kompetensi manajerial kepala sekolah yang terakhir ialah kepemimpinan, pada tahap ini kepala sekolah bisa melihat dan menilai hasil dan kinerja para tenaga pendidik selama masa proses pembelajaran *online* berlangsung,

---

<sup>27</sup>Nur Hamiyah dan Mohammad Djauhar, *Pengantar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Cet/ 1; Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2015), 8.

<sup>28</sup>Makherus Sholeh, "Transformational Leadership: Principal Intellectual Stimulation In Improving Teacher Competences", *Al-Ta'lim Journal*, 28(2), July 2021, 167-179.

SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin biasanya selalu mengadakan rapat evaluasi setiap akhir bulan secara offline atau tatap muka langsung. Pada saat masa pembelajaran *online* dikarenakan pandemi covid-19, sekolah tetap melaksanakan rapat evaluasi tersebut secara rutin namun untuk pelaksanaannya itu terkadang dilakukan secara *online* untuk tetap mematuhi protokol kesehatan agar tetap menjaga jarak dan menghindari terjadinya kerumunan. Dengan adanya rapat evaluasi yang dilakukan secara rutin ini, kepala sekolah dapat menilai dan meninjau hal-hal yang harus diperbaiki dan langkah apa yang sebaiknya dilakukan dari proses pembelajaran *online* yang telah berlangsung.

Seluruh jajaran tenaga pendidik serta staf di sekolah itu juga memiliki *group chat whatsapp* untuk lebih memudahkan komunikasi satu sama lain, serta kepala sekolah juga lebih mudah jika ingin meminta para tenaga pendidik untuk mengisi form ataupun kuesioner *online*.

Adapun upaya lain yang dilakukan kepala sekolah ialah melakukan supervisi terhadap para tenaga pendidik dengan mengarahkan seluruh tenaga pendidik agar membuat laporan kegiatan daring setiap akhir bulannya dengan poin-poin yang mengacu pada DP3 sekolah yang mana telah dirancang ulang menyesuaikan situasi dan kondisi masa pandemi covid-19.

Poin-poin kelengkapan pengumpulan laporan kegiatan daring ialah sebagai berikut.

- 1) RPP
- 2) Materi
- 3) Penugasan

- 4) Hasil Lap. Penugasan/Evaluasi
- 5) Presensi siswa yang ikut daring
- 6) Presensi tanda tangan guru piket

Setelah menyimak uraian di atas mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah, menurut teori Alain Mitrani, Kepemimpinan kepala sekolah adalah proses membimbing dan mengembangkan bakat dan energi guru, siswa, orang tua dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa stimulasi intelektual pemimpin di lembaga dalam meningkatkan profesionalitas guru ialah dengan aktif melakukan supervisi atau pendampingan terhadap guru-guru.<sup>29</sup> Pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai supervisor memiliki tanggung jawab dalam peningkatan kemampuan-kemampuan guru untuk mengelola kegiatan pembelajaran di sekolah serta mempunyai peranan penting terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah.<sup>30</sup> Hal ini juga didukung dengan pendapat Soetjipto dan Rafli Kosasi dalam Yoserizai Bermawi dan Tati Fauziah yang menyatakan bahwa ditinjau dari pendekatan, maka supervisi merupakan upaya agar guru mempunyai kompetensi tertentu dalam menjalankan tugasnya.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>N. Hidayat., F. Wulandari., "The Impact of leadership behaviour on school performance. *Cakrawala Pendidikan*, 39(3), 493-506.

<sup>30</sup>Ariyadi R., Happy Fitria, Yessi F., "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah Terhadap Kinerja Guru", *Jurnal Al-Qiyam*, 1(2), December 2020, 11-20.

<sup>31</sup>Yoserizai Bermawi dan Tati Fauziah, "Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Profesional Guru", *Jurnal Pesona Dasar*, 1(4), Oktober 2015, 16-24.

## **2. Peningkatan Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid-19 di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin**

### **a. Prosedur Pembelajaran**

#### **1) Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran**

Pada tahap perencanaan, tentunya para guru di seluruh satuan pendidikan wajib menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang lengkap dan sistematis agar pembelajaran dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Setiap tahun ajaran baru, SMK Islam Sabilal Muhtadin terbiasa melakukan analisis SWOT pada tahap perencanaan RPP. Namun, dikarenakan pandemi covid-19 pada tahun 2020 silam, sekolah meniadakan kegiatan tersebut dikarenakan memang tidak bisa dilaksanakan sebab kondisi dan situasi tidak mendukung. Maka pihak sekolah memutuskan untuk berunding didalam rapat untuk mengganti kegiatan analisis SWOT yang tidak dapat terlaksana tersebut.

Dari hasil rapat tersebut, pihak sekolah tetap membuat program serta jadwal kegiatannya. Selanjutnya, para guru yang akan mengolah RPP masing-masing yang nantinya akan dipilah dan disaring kembali oleh kepala sekolah agar isi RPP bisa menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada saat itu. RPP tersebut juga diharapkan tetap bisa menyampaikan pembelajaran terhadap anak didik.

#### **2) Pelaksanaan Pembelajaran**

Pelaksanaan pembelajaran ialah proses yang didalamnya terdapat interaksi antara guru dengan siswa dalam komunikasi timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan belajar.

Pada masa pembelajaran *online* saat itu, kepala sekolah menginginkan para guru untuk tetap melaksanakan kegiatan mengajar mereka di lingkungan sekolah. Dengan memanfaatkan fasilitas sekolah yang ada seperti ruang studio sekolah, laboratorium TKJ (Teknik Komputer dan Jaringan), serta laboratorium basement sekolah para guru dibagi di setiap ruangnya hanya berisi tiga sampai empat guru saja untuk menghindari kerumunan dan tetap mematuhi protokol kesehatan *social distancing*.

Disamping itu untuk waktu pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah memberikan kesempatan terhadap para guru untuk melaksanakan pembelajaran secara fleksibel saja. Jadi bagian kurikulum akan membuat jadwal belajar baru untuk kegiatan pembelajaran *online*, meskipun begitu guru tetap bisa merubah waktu pelaksanaan pembelajaran jika memang ada hal atau kendala yang tidak bisa dihindari yang mana hal ini harus dengan keputusan kedua belah pihak yakni guru dengan siswa. Selain itu, kepala sekolah juga membolehkan para guru jika berinisiatif ingin mengajar siswa ke kediamannya langsung dengan ketentuan para guru harus menyampaikan alasan dengan jelas, harus terus menjaga kesehatan dan mematuhi protokol kesehatan selama pembelajaran berlangsung.

Selama pelaksanaan pembelajaran *online* berlangsung, tentunya ada beberapa kendala yang dialami. Salah satunya ialah keterbatasan kuota, pada saat itu pemerintah sempat beberapa kali memberikan fasilitas kuota gratis namun ini tentu saja tidak bisa mencukupi kebutuhan siswa, maka dari itu kepala sekolah juga memberikan arahan pada siswa agar bisa saling membantu satu sama lain seperti menumpang *wifi* di rumah teman yang menggunakan *indihome*.

### 3) Evaluasi Pembelajaran

Evaluasi pembelajaran ialah tahapan penilaian yang dilakukan untuk melihat tingkat keberhasilan dari siswa sehingga bisa mengetahui dimana kekurangannya untuk mengambil langkah selanjutnya.

Pada tahap evaluasi ini, pihak sekolah hanya memberikan jadwal kegiatannya saja dan untuk pelaksanaannya itu diserahkan sepenuhnya pada guru mata pelajaran masing-masing. Adapun untuk pelaksanaannya itu dilakukan secara *online* baik itu UTS hingga UAS. Namun saat pandemi sudah mulai berkurang dan mulai beralih pada fase *new normal*, evaluasi pembelajaran ini dilakukan secara *offline* di sekolah dengan membagi jumlah siswa setiap kelasnya menjadi setengah dari jumlah siswa. Hal ini dilakukan agar tidak memicu kerumunan di dalam kelas.

Hal ini didukung dengan pendapat Saondi dalam yang menyatakan bahwa indikator kinerja yang merupakan aspek-aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja ialah kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar, penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa, penguasaan metode dan strategi mengajar, pemberian tugas-tugas kepada siswa, kemampuan mengelola kelas dan kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.<sup>32</sup>

#### b. Indikator Penilaian Kinerja Guru Dalam Pembelajaran

##### 1) Efektivitas Kerja Guru

Efektivitas kerja guru ialah kemampuan guru untuk menyelesaikan tugasnya secara tepat waktu dengan ketelitian dan hasil yang baik.

---

<sup>32</sup>Guntoro, "Supervisi Pengawas dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Stimulus dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Ilmiah Iqra'*, 14(1), 2020, 2541-2108.

SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin menilai efektivitas kerja guru ini dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang mana didalamnya terdapat penilaian kinerja kepala sekolah serta penilaian kinerja guru. Berikut ini poin-poin yang tercantum dalam DP3 tersebut.

- a) Kesetiaan
- b) Prestasi kerja
- c) Tanggung jawab
- d) Ketaatan
- e) Kejujuran
- f) Kerjasama
- g) Prakarsa
- h) Kepemimpinan

Dengan poin-poin DP3 diatas, kepala sekolah memberikan usulan untuk melakukan penilaian terhadap guru dimana ini akan dibuat menjadi laporan yang akan ditanda tangani oleh kepala sekolah serta guru yang bersangkutan sebelum akhirnya diserahkan kepada pihak yayasan sekolah. Dengan adanya laporan tersebut, maka pihak yayasan akan melakukan penilaian dan memutuskan terkait kelanjutan seluruh guru di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

Adapun penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap para guru ialah dengan melakukan supervisi kepada para guru. Pada tiap akhir bulan, kepala sekolah akan meminta para guru untuk mengumpulkan RPP, laporan bulanan serta ada satu laporan khusus sangat berpengaruh untuk DP3 yakni laporan kegiatan daring yang menggunakan seluruh poin di dalam DP3. Dengan adanya

laporan ini, maka akan lebih memudahkan pihak yayasan melihat dan mengetahui kinerja setiap guru di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

## **2) Penguasaan Media Digital**

Saat masa sistem pembelajaran online, para guru di SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin saling membantu untuk bisa saling belajar dan mengajarkan media pembelajaran *online*. Selain itu pula, pihak sekolah segera mengantisipasi hal ini dengan mengadakan pelatihan dan pendidikan mengenai media-media *online* yang akan digunakan pada saat masa pembelajaran online berlangsung seperti *whatsapp*, *instagram*, *google classroom*, *google meet* hingga *zoom meeting*. Adapun kegiatan pelatihan yang dilakukan secara *offline* dimana narasumbernya berasal dari dalam lembaga juga dan adapula kegiatan pelatihan yang dilaksanakan secara *online* dengan narasumber yang berasal dari luar lembaga yakni *Workshop virtual* dengan mengusung tema “Strategi Pembelajaran Efektif Pembelajaran Era Pandemi dan *New Normal* Lembaga Pendidikan Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin” yang dilaksanakan pada 29 Juni hingga 1 Juli 2020.

## **3) Hubungan Kerjasama**

Ada sebuah konsep yang disebut dengan tripusat pendidikan yakni keluarga, sekolah dan masyarakat. Konsep ini menjelaskan bagaimana kontribusi orang tua, guru serta masyarakat terhadap pendidikan siswa. Kepala sekolah harus bisa menggerakkan hubungan kerjasama antara ketiganya karena hal ini sangatlah penting dan berpengaruh terhadap perkembangan siswa.

SMK Islam Sabilal Muhtadin Banjarmasin tidak pernah lepas untuk terus melibatkan komite sekolah di setiap kegiatan yang mereka lakukan di sekolah. Adapun untuk media komunikasi pihak sekolah dengan komite sekolah dilakukan melalui grup chat *whatsapp*, pihak sekolah akan terus memberikan kabar, informasi hingga kebijakan-kebijakan di sekolah ke dalam grup chat tersebut agar jalinan komunikasi serta kerjasama tetap terjalin antara pihak sekolah dengan orang tua wali siswa.

Bentuk kerjasama antara guru dengan orang tua wali siswa ialah dengan melibatkan mereka didalam pelaksanaan proses pembelajaran agar bisa mengawasi siswa di kediaman mereka masing-masing. Dikarenakan situasi tidak memungkinkan untuk guru bisa langsung bertatap muka dengan siswa maka guru tidak bisa mengawasi secara langsung seluruh siswanya, itulah kenapa peranan orang tua wali siswa disini sangat diperlukan dan sangat membantu, sebab selain itu juga orang tua wali bisa melihat sendiri proses pembelajaran online yang dijalani anak-anak mereka.

Maka poin-poin diatas sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa kierja guru akan meningkat jika guru telah melakukan unsur-unsur yang terdiri dari kesetiaan dan komitmen yang tinggi pada tugas mengajar, menguasai dan mengembangkan bahan pelajaran, kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya, kreativitas dalam pelaksanaan pengajaran, kerjasama dengan semua warga sekolah, kepemimpinan yang menjadi panutan siswa, kepribadian yang baikm

jujur dan ovjektif dalam membimbing siswa, serta tanggung jawab terhadap tugasnya.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Uray Iskandar, “Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru”, *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 2013, 1018-1027.