

Received : 15-06-2021
Revised : 27-12-2021
Published : 30-01-2022

Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Budaya Mutu di Masa Pandemi *COVID-19*

Rini Susila, Pardi, Demina, Sufyarma Marsidin
SMA Negeri 2 Sungai Rumbai, Indonesia
rinisusila2273@gmail.com

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan mengungkapkan bagaimana peranan kepala sekolah dalam pengembangan budaya dan mutu di masa *pandemic COVID-19*. Ruang lingkup penelitian ini meliputi pengembangan budaya dan mutu di masa *pandemic COVID-19* di SMA Kabupaten Dharmasraya, Sumatera Barat. Metode yang digunakan adalah studi literature. hasil penelitian menunjukkan peranan kepemimpinan kepala sekolah di masa *pandemic COVID-19* untuk meningkatkan budaya mutu secara umum dapat dicapai yaitu; 1) komitmen terhadap visi sekolah, 2) visi sekolah menjadi pedoman untuk mengelola sekolah dimasa *pandemic*, 3) mengelola dan memimpin sekolah dengan berorientasi kepada visi sekolah dan memfokuskan kegiatan pada pembelajaran dan kinerja guru 4) kepala sekolah menjalin kerjasama dengan pihak luar. Kesimpulan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari analisis data dan kajian ilmiah sebelumnya kemudian dihubungkan dengan fenomena saat *pandemic COVID-19*, peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran semakin di butuhkan untuk meningkatkan budaya belajar, sehingga sekolah mencapai prestasi dan mutu sekolah.

Kata kunci:

kepemimpinan kepala sekolah; pengembangan budaya, mutu; *pandemic covid-19*



PENDAHULUAN

Kepala sekolah adalah guru yang diberikan tugas tambahan sebagai pimpinan sekaligus manajer sekolah. Dalam upaya membangun budaya dan peningkatan mutu pendidikan, pemerintah memberikan kewenangan yang luas kepada sekolah dalam mengelola sumber daya yang tersedia, sehingga menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tinggi.

Sekolah yang berbudaya sekaligus bermutu atau dikenal dengan budaya mutu dimulai dari efektifnya kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Mulyasa (2019), kepemimpinan efektif kepala sekolah ditandai dengan efektifitas pembelajaran yang tinggi, kepemimpinan yang kuat dan demokratis, manajemen tenaga kependidikan yang efektif dan profesional, tumbuhnya budaya mutu, serta *teamwork* yang cerdas, kompak, dan dinamis.

Kepala sekolah yang memimpin dengan efektif akan melahirkan sekolah yang efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Setidaknya ada sepuluh prinsip yang mesti dipahami dan dilaksanakan oleh kepala sekolah jika ingin menjadi sekolah yang efektif ialah; memiliki visi, misi dan tujuan yang utuh, bertanggung jawab, memberikan contoh keteladanan, memberikan pelayanan terbaik, mampu mengembangkan anggota organisasi, memupuk rasa persatuan dan kesatuan, fokus kepada kemajuan peserta didik, manajemen yang mengutamakan praktik, menyesuaikan gaya kepemimpinan, serta memanfaatkan kekuasaan dan keahlian (Mulyasa 2019).

Indikator kepala sekolah efektif yang dapat melahirkan budaya mutu di sekolah yaitu sebagai berikut. *Pertama*, komitmen yang kuat terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kepala sekolah. *Kedua*, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan dan memimpin sekolah. *Ketiga*, memfokuskan kegiatan pada pembelajaran dan kinerja guru (Mulyasa 2019).

Namun, kondisi budaya mutu di sekolah saat ini cenderung turun karena *pandemic COVID-19*. Pembelajaran biasanya tatap muka dialihkan kepada pembelajaran jarak jauh (PJJ). Tidak semua sekolah siap melakukan pekerjaan ini. Keputusan cepat yang harus diambil kepala sekolah diharapkan membuat warga sekolah tenang dan nyaman tetapi pembelajaran tetap berjalan dengan perubahan perubahan, kurikulum, desain pembelajaran, model pembelajaran, strategi pembelajaran, dan penilaian.

Di sisi lain, setelah berlansungnya pembelajaran di masa *Pandemi COVID-19* terlihat hasil yang signifikan dengan situasi yakni terlihat aktifitas siswa belajar menurun, kehadirannya dalam pembelajaran daring (dalam jaringan) juga kurang. Interaksi siswa dengan guru dan siswa dengan siswa kurang. Semangat siswa menurun. Semuanya itu dipengaruhi oleh budaya mutu sekolah yang diciptakan oleh kepala sekolah.

Dari hasil penelitian Syafa'ati et al (2021), ditemukan bahwa peserta didik banyak mengalami kesulitan belajar dengan (PJJ) terutama dengan menggunakan media daring *Whatshap* karena tidak adanya interaksi secara langsung siswa dengan guru, siswa dengan siswa. Hal ini berdampak pada prestasi belajar siswa. Permasalahan lainnya menyangkut guru sulit memantau perkembangan belajar siswa, guru tidak dapat mengajarkan materi secara lengkap. Siswa mengaku mengalami kesulitan, mengaku bosan belajar. Tetapi Prestasi siswa dapat tercapai kalau ada pendampingan dari pihak luar terutama orang tua. Dapat disampaikan bahwa kalau kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi pembelajaran jarak jauh (PJJ) untuk menciptakan budaya mutu sehingga di masa *pandemic*, guru, peserta didik dan tenaga kependidikan tetap berorientasi kepada budaya mutu dan berprestasi. Maka dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.

Pentingnya budaya mutu dapat dianalisis dari beberapa hal. *Pertama*, perkembangan ilmu pengetahuan teknologi informasi dan komunikasi berkembang begitu pesat sehingga tidak terbatas ruang dan waktu. Hal ini sangat berpengaruh terhadap pendidikan. Sekolah harus mampu menyelaraskan lajunya perkembangan tersebut dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. *Kedua*, sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan untuk mencapai pembangunan nasional. Hal ini menjadi tantangan bagi sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. *Ketiga*, kondisi *COVID-19* membuat rontoknya perekonomian masyarakat, sehingga membutuhkan kecerdasan fisik dan mental untuk menghadapinya. Untuk itu dunia pendidikan adalah menjadi tumpuan harapan bagi pemerintah untuk melahirkan manusia-manusia yang kreatif dan inovatif dalam menghadapi *pandemic* ini.

Oleh karena itu, dalam situasi pandemi *COVID-19* kepala sekolah mesti tetap mengembangkan budaya mutu sekolah. Kepala sekolah membutuhkan dukungan dari berbagai pihak, guru, tenaga kependidikan, orang tua, komite, serta masyarakat. Dengan demikian pengelolaan sekolah di masa *pandemic COVID-19* tetap dimulai dengan merencanakan pendidikan yang berbudaya mutu. Memanfaatkan situasi *pandemic* menjadi peluang bagi sekolah untuk tetap berprestasi. Semangat dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Dalam penelitian ini memfokuskan kepada bagaimana peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di masa *pandemic COVID-19* sehingga visi, misi, dan tujuan sekolah tetap dapat terwujud. Berpedoman kepada fenomena dan literature serta kajian ilmiah yang relevan penelitian ini bertujuan mengungkapkan peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di masa *pandemic COVID-19*.

METODE

Metode Penulisan artikel ini berdasarkan hasil pengkajian kepustakaan atau beberapa rujukan ilmiah yang relevan secara kritis dan mendalam. Menurut Sari & Asmendri (2018), penelitian kepustakaan merupakan kajian penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi dan data dari sumber perpustakaan seperti buku referensi, hasil penelitian sebelumnya yang sejenis, artikel, catatan, serta berbagai jurnal yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan. Kegiatan dilakukan secara sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyimpulkan.

Langkah pertama untuk melakukan tinjauan pustaka dimulai dengan mengidentifikasi kata kunci dan menemukan sumber dayanya. Setelah menemukan literature, maka perlu menentukan apakah itu sumber yang baik untuk digunakan dan relevan dengan penelitian. Kemudian menganalisis apakah sumber itu baik dan akurat yaitu berasal dari jurnal-jurnal nasional. Mulai dari jurnal yang direferensikan, lalu buku, kemudian makalah konferensi, disertasi, tesis dan artikel yang belum ditinjau setelah dikirimkan ke situs web. Sertakan artikel pendukung untuk menyempurnakannya maka perlu penelitian lanjutan yaitu penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis. Sertakan penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif sebelumnya sebagai artikel pendukung (Creswell 2011).

HASIL

Berdasarkan analisis literature diperoleh makna dan tafsiran dari kepemimpinan. Menurut Riyanta (2016), kepemimpinan merupakan upaya yang memberi teladan, motivasi, dan memberdayakan karyawan dalam melaksanakan tugas. Kepemimpinan kepala sekolah juga akan berpengaruh terhadap pelaksanaan proses pendidikan khususnya terhadap

pembinaan guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan pendidikan. (Said 2018). Kepemimpinan kependidikan berkaitan dengan usaha kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru dengan menciptakan rasa aman, bersahabat, dekat dan penuh pertimbangan baik secara individu atau kelompok sehingga perilaku kepala sekolah dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi guru untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah (Mulyasa 2019). Kepemimpinan dapat memberi warna budaya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan (Husni 2014). Kepemimpinan kepala sekolah berperan sangat signifikan dimasa *pandemic COVID-19* dalam mempertanggungjawabkan keamanan, kenyamanan dan ketertiban lingkungan serta warga sekolah, guru tenaga kependidikan, siswa, termasuk orang tua (Khairuddin 2020).

Kepala sekolah sebagai leader, ia harus membangun dan menjaga serta mengembangkan kultur organisasi, harus mampu memahami warga sekolah yang dipimpinnya, baik guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Pemahaman tersebut akan menciptakan kultur organisasi yang baik tetap terjaga sehingga semua dapat melaksanakan fungsinya masing-masing dengan baik serta mampu mewujudkan visi dan misi sekolah yang telah ditetapkan. (Purwanto 2019). Kepemimpinan atau kegiatan memimpin merupakan usaha yang dilakukan oleh seseorang dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang lain agar mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan kepercayaan dalam rangka mencapai tujuan bersama (Khairuddin 2020).

Dapat dimaknai bahwa kepemimpinan kependidikan yang baik memiliki visi dan misi yang jelas. Kepemimpinan pendidikan ialah kepala sekolah yang mampu menjabarkannya visi, misi, dan tujuan sekolah dalam langkah-langkah nyata, mampu menggerakkan anggota organisasi untuk bekerja sama mewujudkannya dalam budaya mutu, mampu menggerakkan semua unit-unit organisasi sekolah, seperti bidang pengajaran dan kurikulum, bidang sarana prasarana dan bidang ke siswaan, serta bidang hubungan masyarakat dan publikasi, serta bidang perencanaan dan keuangan. Selain itu, juga mampu menggerakkan semua anggota untuk berpartisipasi dan berprestasi. Semua ingin dan mampu menghasilkan dan mengembangkan karya secara terus menerus. Sehingga terbentuk system yang turun temurun dan inilah yang disebut sebagai budaya mutu.

Ada sepuluh prinsip kepemimpinan kepala sekolah yang efektif (Mulyasa 2019). Hal tersebut dibahas sebagai berikut.

Memiliki Visi, Misi, dan Tujuan yang Jelas

Kepala sekolah yang memiliki pemahaman yang jelas tentang visi, misi, dan tujuan sekolah. Memaknai visi sebagai representasi dari organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik dan *stakeholder* lainnya. Visi merupakan pandangan yang mengkritalisasi dari perwujudan kemampuan (*competence*), kebolehan (*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan. Visi juga disebut sebagai pandangan jauh ke depan, meluas dan dalam, berdaya abstrak, memiliki kekuatan dahsyat serta dapat menerobos ruang dan waktu serta tempat tanpa batas.

Misi adalah pernyataan tegas, atau langkah nyata (*what do they want to be*) yang akan diambil, dilaksanakan untuk mencapai visi. Adapun tujuan adalah bentuk *riil* dari konsep-konsep ideal visi, misi. Tujuan dapat diukur (persentase, besaran waktu, dan sebagainya).

Pemaknaan pengembangan budaya mutu dalam hal ini adalah pewujudan dari visi, misi, dan tujuan sekolah untuk mencapai mutu pendidikan. Visi, misi, dan tujuan yang jelas itu

dapat terlihat dari; 1) niat ikhlas dalam melaksanakan tugas, 2) religius dan taat melaksanakan ajaranNya, 3) berniat baik menjadi kepala sekolah, 4) berperilaku adil dalam setiap keputusan, 5) setiap aktivitas tugas bermotif ibadah, 6) bersikap rendah hati, 7) berkeinginan yang kuat untuk memajukan sekolah, 8) tidak berorientasi materi dan hasil pekerjaan, 9) bertanggung jawab dalam setiap ucapan dan perbuatan, dan 10) suka memaafkan.

Visi, misi dan tujuan sekolah dimaksudkan, dibuat berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan sekolah dan juga tantangan dari luar dan dari dalam sekolah. Pemahaman kepala sekolah yang jelas terhadap visi, misi, dan tujuan sekolah membuat kepala sekolah selalu menyosialisasikannya kepada *stakeholder* sekolah yaitu, guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, komite, dan masyarakat. Komunikasi yang dipakai adalah komunikasi efektif, tidak memerintah tapi mengajak sembari memberi teladan.

Bertanggung Jawab

Dalam melaksanakan tugas sebagai kepala sekolah, menanamkan keyakinan dalam dirinya bahwa yang dijalaninya adalah amanah yang akan dipertanggungjawabkan di dunia dan diakhirat. Kemudian semua tindakan yang dibuat oleh staf adalah tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Ini yang membuat seorang pemimpin menjadi berwibawa di hadapan bawahannya.

Dalam rangka membangun kepercayaan dan tanggung jawab sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus mampu memberdayakan seluruh warga sekolah agar mau melaksanakan usaha-usaha yang bertujuan untuk mewujudkan tujuan sekolah. Untuk itu, kepala sekolah memberi informasi yang berkesinambungan, sistematis pekerjaan, panduan yang jelas dan memberi dukungan, pengetahuan, dan kesempatan yang lebih banyak serta kepercayaan, sehingga mereka meraih kepercayaan diri yang kuat untuk mencapai tujuan sekolah.

Keteladanan

Keteladanan adalah dimensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang lahir dari kesatuan kata dengan tingkah laku. Melalui pembinaan yang intensif kepada bawahan membuat sifat keteladanan ini dapat pula diadopsi warga sekolah.

Keteladanan dalam bertingkah laku dapat dicontohkan melalui disiplin dalam kehadiran dan berpakaian. Mampu berkomunikasi yang menyenangkan, sehingga timbul rasa saling menghargai. Bertingkah laku bukan saja yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan tapi juga beretika dalam menjalin hubungan dengan warga sekolah, orang tua dan masyarakat. Transparansi dalam keuangan. Bersikap berani dalam menanggung resiko pada setiap keputusan yang diambil dengan penuh perhitungan. Sifat keteladanan juga tercermin dari mudah memaafkan orang lain, dan bertawakkal kepada Allah SWT.

Memberdayakan Staf

Kebutuhan yang paling mendalam dalam diri seseorang adalah harga diri. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus bisa menghargai bawahan sekecil apapun pekerjaannya.

Misalnya mengapresiasi pekerjaannya dengan mengucapkan “terima kasih”, sehingga mereka merasa dihargai, diperlukan, dan berguna. Maka sikap menghargai staf ini harus dibudayakan oleh kepala sekolah dengan setulus hati dengan semua orang. Jangan ada sangka yang akan membuat keruh suasana, tetapi berhati-hati sangat penting. Disampaikan Nurpina (2016) dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh langsung positif penghargaan (*reward*)

terhadap prestasi kerja. Oleh karena itu, penghargaan sangat dibutuhkan oleh bawahan, maka kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan mampu memerankan sikap menghargai bawahan.

Pendekatan dengan cara-cara baik pemimpin yaitu kepala sekolah dengan bawahan akan memberikan energy positif terhadap bawahan, sehingga ada keinginannya untuk membalas kebaikan tersebut dengan cara baik pula. Disamping pendekatan, ada lagi cara lain untuk menghargai bawahan dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka untuk belajar, mengikuti pelatihan, menambah pendidikan, mengikuti organisasi kolektif guru seperti MGMP, diskusi, seminar, lokakarya, dan memberikan fasilitas untuk itu serta dukungan finansial.

Banyak Mendengar

Aktifitas mendengar adalah salah satu syarat mutlak yang dimiliki oleh kepala sekolah agar mampu, mempertimbangkan, mengambil keputusan, dan mengajak bawahan kepada tujuan sekolah, sehingga keputusan yang diambil tidak membuat resah warga sekolah. Jadi seorang pemimpin harus berorientasi kepada hubungan baik maka harus banyak mendengar. Bukankah Allah SWT memfungsikan pendengaran manusia lebih awal dari organ yang lain. Sebab diakhirat kelak pendengaran juga yang akan difungsikan pertama. Oleh karena itu, pendengaran sebenarnya tidak pernah tidur.

Memberikan Pelayanan Prima

Memberikan layanan terbaik membuktikan kepada bawahan bahwa kepala sekolah dapat dipercaya. Begitu juga pelayanan terhadap peserta didik karena merekalah pasar pertama sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan disamping memberikan pelayanan kepada warga sekolah, juga memberikan arahan, dan bimbingan agar setiap guru, tenaga kependidikan menyadari tugas dan fungsinya di sekolah sebagai pelayan peserta didik. Bahkan tamu yang datang, baik dari masyarakat, orang tua, atau pejabat dinas lainnya. Kepuasan peserta didik serta warga lainnya akan menaikkan nilai jual sekolah. Artinya, sekolah akan semakin diminati masyarakat dan bahkan menjadi sekolah favorit.

Ada beberapa cara sekolah melayani peserta didik antara lain; disiplin dalam kehadiran, bersikap ramah, layanan yang cepat dari tenaga kependidikan, memberi penghargaan dan pujian, memberi teguran dan hukuman, memberikan layanan tambahan (di luar sekolah), bersikap kooperatif dengan orang tua dan masyarakat, membantu peserta didik secara optimal memecahkan masalahnya, menjaga hubungan harmonis sesama warga sekolah, memperbaiki layanan secara berkesinambungan. Memberikan layanan prima merupakan modal utama dalam menarik minat peserta didik dan calon peserta didik.

Mengembangkan Orang Lain

Sikap pemimpin yang mampu mengembangkan orang lain adalah pemimpin yang bekerja berlandaskan keikhlasan. Kepala sekolah harus memiliki sikap ini. Disamping itu, harus jeli melihat potensi yang dimiliki guru dan tenaga kependidikan, sehingga dapat dikembangkan potensi dan karirnya. Hal ini akan memberikan dampak kepada mutu layanan yang diberikan, sehingga mutu layanan pembelajaran semakin meningkat.

Dilihat dari sudut pandang organisasi, sekolah adalah *team work* yang dipengaruhi oleh komitmen dari anggota organisasi. Komitmen dapat diartikan sebagai keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dikembangkan organisasi.

Kemudian kesediaan untuk bekerja, bersungguh-sungguh untuk komitmen menjadi anggota organisasi.

Setelah komitmen organisasi terbentuk maka kepala sekolah mengusahakan terbentuknya kerjasama yang baik dilingkungan sekolah dengan berbagai strategi antara lain; tentukan tujuan bersama dengan jelas yaitu visi, misi, dan tujuan sekolah. Uraikan visi, misi, dan tujuan tersebut dan buat struktur organisasinya dalam pencapaiannya. Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota. Di samping tugas utama sebagai guru juga diberi tugas-tugas tambahan seperti Pembina pengembangan diri pramuka, wali kelas, Pembina OSIS. Hal ini berdasarkan keahlian masing-masing. Tentukan waktu untuk mengatur strategi bekerjasama, hindari masalah yang dapat diprediksi, gunakan aturan sekolah yang telah disepakati bersama, Senantiasa bekerjasama, wujudkan gagasan menjadi kenyataan, saling mempercayai, evaluasi tim secara berkala, dan jangan menyerah kalau ada kendala, rintangan dan masalah.

Memberdayakan Sekolah

Untuk memberdayakan sekolah maka kepala sekolah wajib memberdayakan dirinya terlebih dahulu. Dengan cara perluasan keterbatasan kewenangan dengan berkomunikasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah, lakukan dialog batin sebelum mengambil keputusan. Mengupayakan dukungan dan mengurangi hambatan eksternal.

Memberdayakan sekolah diawali dengan membudayakan organisasi di sekolah. Ada empat budaya organisasi; 1) budaya kekuasaan, 2) budaya peran, 3) budaya tugas, dan 4) perorangan. Kepala sekolah yang ingin memberdayakan sekolah memiliki 2 syarat, yaitu kepercayaan dan keterbukaan. Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada guru, karyawan dan juga bisa menoleransi kesalahan yang dilakukan oleh mereka. Toleransi terhadap kesalahan bukan berarti menutup mata atas kecerobohan yang dilakukan berulang-ulang. Kunci yang kedua adalah keterbukaan terhadap bawahan terutama dalam memberikan informasi untuk perbaikan diri masing-masing. Setelah itu, kepala sekolah mengambil peran sebagai supervisor untuk membantu guru dalam mengelola pembelajaran, memperlancar pengembangan sekolah, menerima konsultasi, menjadi perekat kerja sama, membimbing dan menerima konsultasi. Bekerjasama dengan pihak lain untuk memberdayakan sekolah.

Fokus Kepada Peserta Didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi kepala sekolah adalah pelayanan terhadap peserta didik dalam hal pembelajaran, apapun kondisinya. Segala fasilitas yang tersedia diarahkan kepada kegiatan pembelajaran, sehingga tercipta pelayanan prima. Apalagi kondisi *pandemic COVID-19*, layanan pendidikan juga harus ditingkatkan, dimodifikasi dan gunakan media serta sarana-sarana yang sesuai dengan kondisinya.

Perubahan kurikulum, desain pembelajaran sesuai kondisi *pandemic*, media pembelajaran untuk Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) menjadi wajib seperti jaringan, paket internet, laptop atau HP. Di samping itu, motivasi kepada siswa adalah termasuk dalam pelayanan prima terhadap peserta didik. Menyediakan guru bimbingan konseling (BK), atau memberi motivasi dengan melibatkan pihak luar seperti dari perguruan tinggi dan lain-lain.

Manajemen yang berorientasi Praktik

Seorang kepala sekolah harus dapat mempraktikkan gagasan dalam tindakan nyata, bukan sekedar teori saja. Untuk menghindari hal itu, kepala sekolah harus memiliki sifat

inovatif, yang tercermin dalam cara bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, pragmatis, serta adaptabel, dan fleksibel.

Konstruktif berarti kepala sekolah berusaha memotivasi warga sekolah untuk berkembang dengan cara membina dan mendorong warga sekolah berkembang optimal dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya. Kreatif berarti kepala sekolah berusaha mencari ide dan cara baru untuk menjalankan tugas. Delegatif berarti kepala sekolah berupaya mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatannya. Integratif, kepala sekolah dalam menjalankan tugas selalu mensinergikan seluruh kegiatan sehingga saling mendukung untuk produktif, efektif dan efisien. Pragmatis artinya kepala sekolah dalam menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi nyata dan kemampuan serta peluang dan kelemahan yang dimiliki sekolah. Adaptabel dan fleksibel artinya dalam meningkatkan profesionalisme di sekolah kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam situasi baru dan berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan.

Kepala sekolah yang inovatif adalah kepala sekolah yang mampu menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Dalam melakukan inovasi-inovasi kepala sekolah menerapkan kombinasi berbagai gaya kepemimpinan. Misalnya, pada umumnya menggabungkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan hubungan kemanusiaan. Meskipun kepala sekolah ingin bersikap demokratis namun kadang-kadang harus otoriter dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang dianut oleh kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan situasional.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat menciptakan budaya mutu di sekolah dengan memperhatikan 10 prinsip yang dapat dijadikan pedoman dalam bertindak dan bertingkah laku kepada warga sekolah, guru, tenaga kependidikan dan peserta didik. Berorientasi kepada mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah serta fokus untuk kemajuan peserta didik.

Budaya Mutu

Budaya mutu sekolah adalah gaya hidup berkualitas di sekolah yang tercermin dalam praktik dan perilaku guru, tenaga kependidikan, dan siswa dengan beberapa indikator yaitu; Komitmen organisasi sekolah untuk memajukan pendidikan; Pemenuhan infrastruktur dan sarana penunjang pendidikan; Usaha pelayanan prima terhadap pelanggan; Pengembangan profesionalisme guru; Pembentukan tim kerja yang efektif; Menjalinkan kerjasama dengan pihak luar sekolah; Pengevaluasian sekolah secara teratur; Penetapan *reward* and *punishment* (Hidayat et al. 2018).

Budaya mutu dapat dikembangkan oleh kepala sekolah yang profesional. Budaya sekolah dapat mengungkapkan bagaimana sekolah beraktifitas dan mekanisme internal. Budaya sekolah juga dapat menjadi prediktor perbedaan mutu antar sekolah. Budaya sekolah memberikan panduan penilaian sesuatu yang penting, sesuatu yang baik, sesuatu yang benar, dan cara meraihnya (Kholis, Zamroni, and Sumarno 2014). Budaya sekolah tergambar dalam hubungan sesama warga sekolah ketika bekerja, pada saat proses pembelajaran, maupun ketika berkomunikasi (Husni 2014).

Dalam penelitian Hidayat et al (2018) dan didukung penelitian terdahulu menjelaskan bahwa budaya mutu di sekolah bisa ditingkatkan melalui optimalisasi kegiatan sekolah dengan cara beberapa prinsip: Komitmen pada kemajuan sekolah; Pemenuhan infrastruktur sekolah; Pelayanan prima internal dan eksternal; Pengembangan profesionalisme tenaga

pendidik; Tim kerja yang solid; Kerjasama dengan pihak luar; Pengevaluasian sekolah; Penetapan reward and punishment (Hidayat et al. 2018).

Peningkatan mutu sekolah diawali dengan visi yang merupakan cita-cita yang ingin diraih sekolah di masa mendatang. Visi yang jelas mampu mendorong seluruh warga sekolah untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan sekolah. Untuk mempermudah pencapaian tujuan sekolah, visi dijabarkan secara lebih konkrit dalam misi sekolah. Misi ini digunakan sebagai pedoman yang mengarahkan sekolah pada pencapaian visi. Dalam misi sekolah terdapat dua aspek yaitu operasional dan moral. Aspek operasional berupa rancangan program, sedangkan aspek moral berupa kepemimpinan. Kepemimpinan menentukan budaya sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah (Husni 2014).

Berdasarkan literature di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik adalah, kepala sekolah yang memimpin dengan visi, misi, dan tujuan yang jelas, sehingga terwujud dalam budaya mutu yang menjadi pembeda antarsekolah. Budaya mutu yang kuat akan mengantarkan sekolah menjadi sekolah yang bermutu, dan dipercaya masyarakat sebagai tempat belajar yang baik untuk anak-anaknya. Ada hubungan yang signifikan antara peranan kepemimpinan kepala sekolah dengan budaya mutu. Budaya mutu yang tinggi dan kuat dilahirkan dari peranan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Artinya sekolah yang bermutu akan dilahirkan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Sebaliknya, sekolah yang memiliki budaya mutu yang rendah dan lemah dilahirkan dari peranan kepemimpinan yang lemah pula dan akan melahirkan sekolah yang tidak bermutu.

Terdapat beberapa indikator iklim dan budaya mutu sekolah yang baik. *Pertama*, tujuan sekolah mencerminkan keunggulan yang ingin dicapai, diumumkan, dan disosialisasikan secara luas (menyangkut visi sekolah). *Kedua*, tujuan-tujuan pembelajaran dirumuskan dengan cara yang dapat diukur. *Ketiga*, fasilitas fisik sekolah dirawat dengan baik, termasuk segera diperbaiki. *Keempat*, penempilan fisik sekolah yang rapi, bersih, nyaman, dan aman. *Kelima*, sekolah menciptakan rasa memiliki, sehingga guru dan peserta didik menunjukkan rasa bangga terhadap sekolah. *Keenam*, menggunakan relasi kekeluargaan. *Ketujuh*, guru menggunakan metode pembelajaran yang sesuai (Mulyasa 2019).

Budaya mutu merupakan kebiasaan baik dan berprestasi yang harus tertanam dalam setiap sanubari warga sekolah, sehingga setiap perilaku harus didasari dengan profesionalisme. Kebiasaan baik ini sudah menjadi budaya menyangkut berbagai aspek mulai dari perencanaan organisasi, struktur organisasi, prosedur, sampai hasil pekerjaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi bagi setiap bagian unit organisasi dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya yang ada.

Pandemi COVID-19

Sejak mewabahnya *The Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)* di kota Wuhan Cina tanggal 13 Desember 2019 yang mewabah begitu cepat sehingga hampir ke seluruh dunia terkena serangannya. Maka pada tanggal 11 Maret 2020 Badan Kesehatan Dunia (WHO) mengumumkan bahwa *COVID-19* memiliki tingkat penularan yang begitu cepat, akhirnya ditetapkan sebagai *pandemic global*. Pada saat itu, pandemi *COVID-19* telah menginfeksi lebih dari 4.248.389 orang dengan 294.046 kematian, yang terkonfirmasi di 202 negara pada tanggal 14 Mei 2020 (WHO 2020). Sifatnya yang mudah menyebar dan memiliki keragaman *genetic* membuat semakin berbahaya (Mackenzie and Smith 2020).

Dalam mengantisipasi dampak *pandemic COVID-19* beberapa negara menetapkan 'lockdown' untuk menghambat penyebaran *COVID-19*, termasuk Indonesia. Pandemi ini menyebabkan tatanan kehidupan social dan budaya masyarakat menjadi terganggu dan berganti model. Pemerintah mengambil kebijakan menutup tempat-tempat berkumpulnya massa, termasuk sekolah di semua. Proses belajar mengajar beralih dari tatap muka ke pembelajaran jarak jauh (*distance education*).

Beberapa permasalahan yang ditimbulkan oleh Pandemi *COVID-19*, guru memberi pembelajaran *online* atau pembelajaran jarak jauh. Materi pembelajaran dipilih hanya yang esensial saja, yang menyebabkan perubahan kurikulum. Pembelajaran tetap harus berjalan maksimal. Oleh sebab itu, guru dituntut memiliki kepedulian, keikhlasan, semangat belajar yang tinggi untuk menguasai cepat teknologi, kesabaran, dan daya tahan yang tinggi.

Dari hasil penelitian Asmuni (2020), disampaikan bahwa probematika pembelajaran di masa *pandemic COVID-19* antara lain sebagai berikut. *Pertama*, konten materi yang disampaikan guru belum tentu dipahami peserta didik secara komprehensif, karena mereka hanya memahami berdasarkan sudut pandangnya sendiri. *Kedua*, kemampuan guru terbatas dalam menyajikan pembelajaran daring. *Ketiga*, keterbatasan guru dalam mengontrol pembelajaran daring. *Keempat*, peserta didik tidak tertarik dengan belajar daring. *Kelima*, peserta didik tidak punya perangkat seperti telepon genggam, PC, ataupun laptop. *Keenam*, peserta didik tinggal di wilayah yang tidak ada akses internet. *Ketujuh*, semakin lama pembelajaran daring semakin membuat bosan peserta didik. *Kedelapan*, belajar daring menambah pengeluaran orang tua, orang tua tidak ada waktu untuk mengontrol pembelajaran daring anaknya.

Adapun masalah-masalah yang dialami siswa dalam pembelajaran daring antara lain sebagai berikut. *Pertama*, pembelajaran daring membingungkan siswa. *Kedua*, informasi dan materi pembelajaran yang menumpuk. *Ketiga*, siswa mengalami stress akibat pembatasan *fishycal distancing* (Robandi and Mudjiran 2020). Pembelajaran daring membuat peserta didik memerlukan usaha lebih besar untuk menguasai modul dan materi-materi pelajaran yang biasanya disajikan secara nyata *hardcopy*-nya, tetapi sekarang disajikan dalam bentuk tulisan di dunia maya atau video, atau *livestreaming*. Akhirnya, peserta didik bosan dengan sajian menu pembelajaran yang seperti itu terus-menerus.

Syafa'ati et al (2021) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa pada pembelajaran daring di masa *pandemic COVID-19* mengalami banyak kesulitan dan membawa dampak besar dalam belajar. *Pertama*, pembelajaran dalam jaringan (daring) serta Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) menyebabkan tidak adanya interaksi langsung antara siswa dan guru. Guru sulit memantau prestasi belajar siswa. Guru tidak dapat mengajarkan materi secara lengkap. Siswa mengaku kesulitan dalam menyerap materi pelajaran. Siswa mengaku bosan dan malas belajar. Akhirnya, prestasi belajar siswa menjadi rendah. *Kedua*, prestasi belajar siswa dapat meningkat jika ada bantuan pendampingan dari pihak luar, terutama orang tua. Terdapatnya perhatian pengawasan dan bimbingan dari orang tua anak menjadi bersemangat dan tidak malas dalam belajar. Oleh karena itu, pembelajaran daring membutuhkan motivasi dan dorongan dari orang tua.

PEMBAHASAN

Berdasarkan literature yang sudah diuraikan bahwa seorang kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah yang dapat membawa pendidikan menjadi lebih maju. Untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan tersebut seorang kepala sekolah harus mampu mengaplikasikan

sepuluh prinsip kepemimpinan efektif sebagaimana yang sudah diuraikan tersebut. Dengan melaksanakan prinsip-prinsip kepemimpinan itu, akan terbentuk budaya mutu sebagai pembeda antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain.

Saat pandemi *COVID-19* pembelajaran dipindahkan dari sekolah ke rumah atau Belajar dari Rumah (BDR) atau dengan istilah Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Pembelajaran tersebut bisa dalam jaringan (menggunakan kuota internet), dan dapat juga luar jaringan (tidak menggunakan kuota internet). Menyikapi hal ini seorang kepala sekolah harus bisa mempertahankan kebiasaan-kebiasaan berkualitas warga sekolah (budaya mutu) yang sudah ada di sekolah dan bahkan diharapkan mampu mengembangkan budaya mutu tersebut di masa *pandemic* dengan segala keterbatasan proses pembelajaran atau perubahan model dan strategi pembelajaran.

Peran kepala sekolah di masa pandemi *COVID-19* diminta lebih ekstra dibanding masa sebelum *pandemic*. Hal ini akibat banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh peserta didik dan guru. Dari hasil penelitian Asmuni (2020), disampaikan bahwa probematika pembelajaran di masa *pandemic COVID-19* antara lain sebagai berikut. *Pertama*, konten materi yang disampaikan guru belum tentu dipahami peserta didik secara komprehensif, karena ia hanya memahami berdasarkan sudut pandangnya sendiri. *Kedua*, kemampuan guru terbatas dalam menyajikan pembelajaran daring. *Ketiga*, keterbatasan guru dalam mengontrol pembelajaran daring. *Keempat*, peserta didik tidak tertarik dengan belajar daring. *Kelima*, peserta didik tidak punya perangkat seperti telepon genggam, PC, ataupun laptop. *Keenam*, peserta didik tinggal di wilayah yang tidak ada akses internet. *Ketujuh*, semakin lama pembelajaran daring semakin membuat bosan peserta didik. *Kedelapan*, belajar daring menambah pengeluaran orang tua. Orang tua tidak ada waktu untuk mengontrol pembelajaran daring anaknya. Intinya, permasalahan pembelajaran itu ditimbulkan oleh guru, peserta didik, orang tua, dan fasilitas jaringan internet. Keempat komponen ini harus bisa bersinergi dalam proses pembelajaran.

Peran kepala sebagai pemimpin di sini sangat dibutuhkan. Saat situasi pembelajaran tidak stabil, kepala sekolah tetap harus mengambil peran dan fungsi sebagai penenang situasi (tidak membuat cemas warga sekolah dan orang tua). Keterampilan teknis kepala sekolah diminta untuk bisa dan mampu menggunakan Teknologi Informasi dan komunikasi (TIK). Memberikan informasi tentang teknis pembelajaran dengan memberikan himbauan, surat edaran dan segala administrasi dimasa *pandemic* harus dibuat dengan tujuan supaya warga sekolah dan orang tua tenang dan tidak ragu akan keberlangsungan proses pembelajaran.

Ada beberapa rumusan yang dapat disimpulkan untuk menentukan peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu di masa *pandemic COVID-19*. *Pertama*, kepala sekolah menunjukkan komitmen untuk memajukan pembelajaran dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Kepala sekolah menghibau dan mengingatkan dengan mengeluarkan surat edaran kepada guru, tenaga kependidikan dan siswa bahwa pembelajaran harus tetap dilaksanakan walaupun ditengah *pandemic COVID-19* dengan menjaga protocol kesehatan. Menggunakan media computer, jaringan internet, dan semua fasilitas sekolah yang dapat dimanfaatkan. Untuk itu kepala sekolah dengan sepenuh hati (ikhlas) menyediakan waktu, pikiran, tenaganya dan mengalokasikan dana sekolah untuk pemenuhan pelayanan pembelajaran terhadap siswa. Dengan demikian, akan terlihat komitmen kepala sekolah untuk memajukan pendidikan sehingga timbul *trust* kepada kepala sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mengeluarkan surat

Komitmen pada kemajuan pendidikan adalah modal utama kepala sekolah dalam memimpin sekolah di masa *pandemic*. Diperlihatkan dari perilaku kepala sekolah

memberdayakan bawahannya yaitu menitikberatkan kepada kerjasama untuk menyukseskan pembelajaran karena inilah tugas utama guru. Kerjasama dapat terjadi kalau kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan situasional yaitu menyesuaikan keputusan yang diambil dengan tingkat kematangan guru dan tenaga kependidikan. Kebijakan kepemimpinan yang dapat memberdayakan bawahan menjadi amat penting dilakukan untuk melahirkan budaya mutu disekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus membentuk *team work* yang tangguh dan cerdas dimasa *pandemic COVID-19*. Membentuk Team pembelajaran Di masa *COVID-19*. Di dalamnya terdiri dari personil guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan Teknologi informasi dan komunikasi lebih baik. Guru yang belum mampu membuat media pembelajaran menggunakan komputer dengan mengadakan pelatihan guru dengan pendekatan tutor teman sebaya.

Menyosialisasikan pengajaran ini kepada orang tua dan komite, sehingga orang tua tidak berprasangka bahwa walaupun anaknya di rumah tetapi tetap belajar. Serta diminta orang tua memberikan masukan terhadap pembelajaran yang di berikan guru, ditulis pada buku penghubung orang tua/wali dengan guru wali kelas. Setelah berjalan 1 bulan wali kelas harus mengecek buku penghubung dan dievaluasi kegiatan pembelajaran itu.

Kedua, menjadikan visi sekolah sebagai pedoman pada pengelolaan dan memimpin sekolah. Kepala sekolah harus memahami visi sekolah secara utuh dan memahamkannya kepada seluruh warga sekolah akhirnya mereka memiliki kepedulian dan komitmen yang tinggi pula terhadap tujuan pembelajaran, prosedur penilaian, dan akuntabilitas. Oleh karena itu, kepala sekolah menyisihkan waktu untuk mengomunikasikan untuk mengingatkan kembali akan visi ini kembali kepada kepada warga sekolah yaitu guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Keberhasilan sekolah biasanya berangkat dari pemahaman yang utuh terhadap visi sekolah bagi setiap warga sekolah. Dengan dipahaminya visi oleh setiap warga sekolah maka berbagai pedoman untuk pengembangan rencana kegiatan harus sesuai prinsip-prinsip manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, and controlling*.

Pada masa *pandemic COVID-19* pengelolaan pembelajaran tetap berdasarkan visi sekolah, namun disesuaikan dengan situasi. Pembagian kelompok kerja guru di sekolah dalam membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), merumuskan tujuan pembelajaran dan penilaian difasilitasi oleh kepala sekolah, atau dengan saling berkomunikasi dalam kelompok untuk menyelesaikan tugas utama guru tersebut. Kepala sekolah dalam hal ini memastikan masing-masing guru membuat RPP sesuai dengan situasi pembelajaran *COVID-19*. Dengan memberikan *reward* dan *punishment* kepada guru dalam pelaksanaan pembelajaran yang berpedoman kepada RPP masa *COVID-19*. Yaitu guru yang membuat RPP dan melaksanakan pembelajarannya diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan *online* pembuatan media pembelajaran dengan memberikan *support* sejumlah paket internet. Oleh karena itu, kepala sekolah tetap harus memantau pembelajaran daring dengan cara *online* pula.

Kepala sekolah menyediakan pemenuhan fasilitas sarana prasaran pembelajaran. Memperhatikan dan mencarikan solusi dari permasalahan-permasalahan fasilitas pembelajaran daring atau Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Permasalahan- permasalahan belajar daring atau Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) yang menghambat proses pembelajaran dapat dikomunikasikan untuk dicarikan solusi dengan *stakeholder* sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, komite, masyarakat, serta pihak luar yang mau membantu sekolah. Selalu memotivasi bawahan dengan kalimat-kalimat positif. Hal yang harus ditanamkan

kepada bawahan adalah setiap permasalahan bisa dicarikan solusinya kalau mau berusaha dan tidak boleh menyerah dengan keadaan.

Oleh karena itu, budaya mutu tetap akan terbentuk dan terlaksana di tengah *pandemic*. Bagi siswa yang memiliki tingkat kemampuan belajar yang tinggi tetap di fasilitasi untuk mengikuti lomba-lomba akademik dan nonakademik secara *online*. Kepala sekolah mengingatkan guru untuk selalu menyampaikan motivasi berprestasi ditengah pandemi *COVID-19*.

Ketiga, senantiasa memfokuskan kegiatannya kepada pembelajaran dan pembinaan kinerja guru di kelas. Kepala sekolah mengembangkan profesional guru, dan tenaga kependidikan. Sebelum dilakukan kegiatan, kepala sekolah harus sudah mendapatkan gambaran tentang materi pelatihan apa yang dibutuhkan oleh guru dan tenaga kependidikan berkaitan dengan kelancaran tugas dan fungsinya masing-masing. Misalnya, guru membutuhkan pelatihan pembuatan video-video pembelajaran. Maka kepala sekolah harus mengkomunikasikan bagaimana strategi pelaksanaannya di tengah pandemi. Ada beberapa alternatif, 1) mengikuti pelatihan daring (*zoom meeting*), 2) Mengadakan pelatihan langsung dengan mendatangkan nara sumber, dengan memakai protokol kesehatan, 3) *Peer Teaching*, belajar antar sesama teman guru dan tenaga kependidikan yang lebih mahir. Lalu dikomunikasikan mana yang terbaik. Seterusnya diputuskan oleh kepala sekolah berdasarkan analisis keuangan dan pertimbangan kesehatan, efisiensi waktu dan tenaga.

Kepala sekolah memberdayakan tim kerjanya sehingga menjadi tim kerja yang solid. Wakil kepala sekolah, bendahara, Pembina OSIS, guru BK, operator, kepala TU adalah orang-orang yang difungsikan strategis di sekolah. Mereka harus orang-orang yang memiliki komitmen, integritas, disiplin dan loyalitas yang tinggi terhadap tugas. Untuk memastikannya peran kepala sekolah sebagai pemimpin membimbing, mengarahkan dan memberi contoh teladan kepada mereka tentang komitmen kerja kepala sekolah dalam memajukan pendidikan. mendeskripsikan tugas masing-masing jabatannya dengan tugas dan tanggung jawab yang mesti diselesaikannya berhubungan dengan pencapaian dan pengembangan budaya mutu di tengah pandemi *COVID-19*. Misalnya, wakil kesiswaan diberi pandangan bahwa siswa harus tetap berprestasi di tengah *pandemic*. Kalau ada lomba-lomba antar peserta didik setingkat kota/kabupaten sampai tingkat nasional bahkan internasional, sekolah harus berusaha mengisi peluang ini dengan maksimal. Wakil kurikulum bersama tim pengembang kurikulum bertugas mendesain kurikulum masa *pandemic*.

Bagaimana cara menciptakan team work yang tangguh di masa *COVID-19*. **Pertama**, kepala sekolah membentuk dan memfokuskan pada kelompok-kelompok kerja dibentuk, sehingga berkembang kerjasama antar kelompok dalam penanganan pembelajaran dimasa *COVID-19*. Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok. Pemimpin selalu menilai kerja kelompok, bukan perindividu. Setiap kelompok akan memacu kerja teman yang kurang baik. **Kedua**, Melimpahkan kewenangan kepada kelompok dalam hal menyangkut teknis pelaksanaan pekerjaan. Orang-orang yang berada dalam kelompok sudah dipilih diantaranya ada yang sudah biasa menggeluti pekerjaan tertentu. **Ketiga**, merangsang kreatifitas, setiap upaya mencari solusi pembelajaran daring selalu di arahkan untuk peningkatan kompetensi guru sehingga kinerja guru dapat meningkat. Kreatifitas bisa timbul kalau kesempatan itu diberikan oleh pimpinan, jadi tugas pemimpin memberikan motivasi agar guru dan tenaga kependidikan bisa kreatif. **Keempat**, memberdayakan semua personil sesuai dengan bakat dan minatnya, karena manusia adalah sumber daya yang harus selalu ditingkatkan kompetensinya agar organisasi lebih maju. Dengan SDM yang cerdas

maka organisasi sekolah akan bermutu. *Kelima*, Tetap menjunjung pola pembinaan perilaku (karakter) baik terhadap guru, apalagi terhadap peserta didik. Misalnya dengan memberikan penghargaan kepada guru ataupun peserta didik akan memberikan motivasi kepada guru untuk bekerja maksimal. Begitu pula kepada peserta didik, dengan cara memberikan penghargaan, ia akan semakin bersemangat untuk berprestasi walaupun di masa *COVID-19*. *Kenam*, menyebarkan kepemimpinan kepada orang lain sehingga timbul kemandirian dari organisasi, kecuali menyisakan sedikit untuk kewenangan kepala sekolah misalnya mengambil keputusan dan pengaruh pada orang lain. *Ketujuh*, membentuk kerjasama dengan masyarakat dalam menengani pemutusan mata rantai *COVID-19*.

Keempat, Kepala sekolah menjalin kerjasama dengan semua pihak yang membawa nilai positif. Kepala sekolah menjalin kerja sama dengan pihak luar seperti puskesmas, kepolisian, perusahaan. Di masa *pandemic* sekolah membutuhkan pelayanan kesehatan, penertiban pemakaian protokol kesehatan dan pengamanan bagi pihak sekolah yang melanggar, membutuhkan bantuan sarana prasarana kesehatan untuk memutus rantai penyebaran *COVID-19*, seperti masker, hand sanitizer, desinfektan, wastafel dan lain-lain. Komunikasi yang efektif sangat dibutuhkan untuk menyampaikan kebutuhan sekolah atas fasilitas, sarana dan prasarana tersebut.

Budaya mutu merupakan sikap yang harus tetap tertanam dalam hati sanubari warga sekolah walaupun di masa *pandemic COVID-19*. Dalam hal ini akan tercermin dari setiap perilaku yang didasari oleh profesionalisme. Perilaku ingin menjadi lebih baik, berprestasi, dan terus menerus ingin dikerjakan. Karena itu harus ada system mutu yang baku sebagai acuan yang baku untuk pedoman perbaikan. System tersebut mencakup struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab, prosedur dan proses, sampai hasil pekerjaan dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan sumber daya (Mulyasa 2019).

SIMPULAN

Peranan kepemimpinan kepala sekolah dimasa *pandemic COVID-19* untuk meningkatkan budaya mutu secara umum dapat dicapai yaitu sebagai berikut. *Pertama*, komitmen terhadap visi sekolah. *Kedua*, visi sekolah menjadi pedoman untuk mengelola sekolah dimasa *pandemic*. *Ketiga*, mengelola dan memimpin sekolah dengan berorientasi kepada visi sekolah dan memfokuskan kegiatan pada pembelajaran dan kinerja guru. *Keempat*, kepala sekolah menjalin kerjasama dengan pihak luar.

Berfokus kepada peranannya kepala sekolah untuk memajukan pembelajaran dan kinerja guru maka budaya mutu tercapai walaupun dimasa *pandemic COVID-19*. Dengan terciptanya budaya mutu di sekolah maka prestasi sekolah akan muncul, baik dari peserta didik, guru, maupun tenaga kependidikan. Akhirnya sekolah tersebut akan banyak peminatnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Asmuni, Asmuni. (2020). Problematika Pembelajaran Daring Di Masa Pandemi *COVID-19* Dan Solusi Pemecahannya. *Jurnal Paedagogy* 7(4):281. doi: <https://doi.org/10.33394/jp.v7i4.2941>.
- Creswell, John W. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (Fourth Edition)*. Pearson (Boston).
- Hidayat, Rais, Henny Suharyati, Yuyun Elizabeth Patras, Sutji Harjanto, and Haposan Andi. (2018). Optimalisasi Budaya Mutu Sekolah Untuk Meningkatkan Komitmen Guru:

- Jurnal Manajemen Pendidikan* 6(2):595–606. doi: 10.33751/jmp.v6i2.786.
- Husni, M. (2014). Budaya Sekolah Dan Peningkatkan Mutu Pendidikan: *El-QUDWAH* 0(0):1–24.
- Khairuddin. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Tengah Pandemi COVID-19: *Jurnal Pendidikan "EDUKASI"* 8(2):171–83.
- Kholis, Nur, Zamroni Zamroni, and Sumarno Sumarno. (2014). Mutu Sekolah Dan Budaya Partisipasi Stakeholders. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi* 2(2):130–42. doi: 10.21831/jppfa.v2i2.2639.
- Mackenzie, John S., and David W. Smith. (2020). *COVID-19—A Novel Zoonotic Disease: A Review of the Disease, the Virus, and Public Health Measures*. *Asia-Pacific Journal of Public Health* 32(4):145–53. doi: 10.1177/1010539520931326.
- Mulyasa, H. (2019). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 7th ed. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nurpina, Siti. (2016). Pengaruh Penghargaan (Reward) Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Prestasi Kerja Guru Sma Negeri Di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Manajemen Pendidikan* 7(2):1337. doi: 10.21009/jmp.07205.
- Purwanto, Nurtanio Agus. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah Sebagai Manager Dan Leader)*. 1st ed. Yogyakarta: Pujangga Press.
- Riyanta, T. (2016). Mengembangkan Budaya Mutu Sekolah Melalui Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY* 12(2):37–48.
- Robandi, Dedi, and Mudjiran Mudjiran. (2020). Dampak Pembelajaran Dari Masa Pandemi *COVID-19* Terhadap Motivasi Belajar Siswa SMP Di Kota Bukittinggi. *Jurnal Pendidikan Tambusai* 4(3):3498–3502. doi: 10.31004/jptam.v4i3.878.
- Said, Akhmad. (2018). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah*. 2(1):258–73. doi: DOI: <http://dx.doi.org/10.32478/evaluasi.v2i1.77>.
- Sari, Milya, and Asmendri. (2018). Penelitian Kepustakaan (Library Research) Dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Penelitian Kepustakaan (Library Research) Dalam Penelitian Pendidikan IPA* 2(1):15.
- Syafa'ati, Jovana Shelvi Nur, Sucipto, and Mila Roysa. (2021). Analisis Prestasi Belajar Siswa Pada Pembelajaran Daring Di Masa Pandemi *COVID-19*. *Jurnal Educatio* 7(1):122–28. doi: 10.31949/educatio.v7i1.882.