

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru untuk Mempersiapkan Pembelajaran Daring pada saat Pandemi Covid 19

Dian, Ujang Abdul Muhyi, Yadi Hermawan

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

dian@uinsgd.ac.id
uabdulmuhyi@gmail.com
yadihermawan9@gmail.com

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic is uncertain when it will end. This pandemic is a crisis that impacts the world of education. Learning must be done online (online). This online learning causes various problems if it is not prepared carefully. Online learning requires educators to be more creative and productive in preparing fun learning. Therefore we need a leader or principal who can deal with this problem. Types of principals who can face this crisis have a transformational leadership style. Through a qualitative descriptive research method with a research design that refers to case studies, describing the transformational leadership of the Al Amanah Junior High School, Cileunyi, Bandung when facing online learning situations due to the Covid 19 pandemic. To collaborate to solve the problems faced, be able to motivate and stimulate intellectually, and give total confidence so that loyalty, productivity, and creativity exceed expectations.

Keywords: *Leadership, Transformational, Motivation, Online Learning*

ABSTRAK

Pandemi Covid 19 yang tidak dapat dipastikan kapan akan berakhir. Pandemi ini merupakan krisis yang berdampak pada dunia pendidikan. Pembelajaran harus dilakukan dalam jaringan (daring). Pembelajaran daring ini menimbulkan berbagai masalah apabila tidak disiapkan dengan perencanaan yang matang. Pembelajaran daring menuntut para pendidik untuk lebih kreatif dan produktif dalam mempersiapkan pembelajaran yang menyenangkan. Oleh karena itu diperlukan sosok pemimpin atau kepala sekolah yang mampu menghadapi masalah ini. Tipe Kepala sekolah yang mampu menghadapi situasi krisis ini adalah mereka yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Melalui metode penelitian deskriptif kualitatif dengan desain penelitian menggunakan penelitian yang mengacu studi kasus, mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP Al Amanah Cileunyi kabupaten Bandung saat menghadapi situasi pembelajaran daring akibat pandemi Covid 19.

Kepala SMP Al Amanah mampu memberdayakan segenap potensi bawahan (pendidik dan tenaga kependidikan) untuk mampu berkolaborasi memecahkan permasalahan yang dihadapi, mampu memotivasi dan merangsang secara intelektual serta memberikan kepercayaan penuh sehingga muncul loyalitas, produktivitas dan kreativitas melebihi ekspektasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Pembelajaran daring

A. PENDAHULUAN

Situasi krisis pandemi covid 19 yang tidak menentu sangat berdampak pada berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Para peserta didik harus melakukan pembelajaran jarak jauh dalam jaringan (daring), gurupun mengajar secara daring dan orang tua salah satu faktor penentu keberhasilan pembelajaran daring mengkondisikan anaknya untuk siap belajar di rumah meski tidak sedikit yang merasa kewalahan dan mengalami stress akibat situasi ini¹. Begitu juga dengan guru, guru harus mempersiapkan perencanaan yang berbeda dari biasanya, media pembelajaran yang berbeda dan cara pembelajaran yang berbeda serta jadwal pembelajaran yang berbeda pula. Situasi ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah.

Akhir Oktober 2021, gelombang kedua pandemi covid di Indonesia mereda, pemerintah melalui surat keputusan bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 03/KB/2021, Nomor 384 Tahun 2021, Nomor HK.01.08/MENKES/4242/2021, Nomor 440-717 Tahun 2021 yang di dalamnya mengatur panduan penyelenggaraan pembelajaran di masa pandemi COVID-19 dan juga Pembelajaran Tatapa Muka (PTM) terbatas dengan protocol kesehatan yang ketat untuk jenjang sekolah. Hal ini disambut baik oleh masyarakat, orang tua, siswa dan juga guru karena pembelajaran daring (online) selama ini membuat kejenuhan belajar dan sedikit banyak merepotkan orang tua seperti disebutkan sebelumnya.

Situasi krisis pandemi belum berakhir, dilansir dari laman berita online Tempo.co² bahwa negara Eropa mengalami gelombang keempat Corona khususnya negara Jerman dan Austria, begitu juga

¹ <https://republika.co.id/berita/q7dlrn409/murid-belajar-di-rumah-stres-orang-tua-dan-kendala-lainnya> (diakses 22 November 2021: 13:52)

² <https://dunia.tempo.co/read/1530458/gelombang-keempat-corona-di-eropa-austria-lockdown-lagi-jerman-akan-ikuti>. (diakses 22 November 2021: 11:30)

laman berita [cnbcindonesia.com](https://www.cnbcindonesia.com)³ memberitakan kerusuhan demonstrasi di Belanda menolak *lockdown* di negaranya akibat gelombang corona kedua. Bahkan dilansir pada laman berita online [cnbcindonesia.com](https://www.cnbcindonesia.com), varian baru virus corona yang disebut Omicron telah ditemukan di 12 Negara, sehingga Indonesiapun menutup kedatangan tamu dari beberapa negara.⁴ Informasi tersebut memberikan gambaran bahwa Pandemi Covid 19 memang tidak dapat dipastikan kapan akan berakhir. Indonesia sebagai bagian negara yang terdampak, telah melewati Gelombang kedua corona, akan tetapi tidak pernah ada yang tau apakah Indonesia akan mengalami gelombang ketiga dan seterusnya. Langkah preventif terus diupayakan oleh pemerintah melalui program Vaksinasi dan juga program Pembatasan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) serta pemberlakuan protokol kesehatan yang ketat. Dikutif oleh laman berita [Detik.com](https://www.detik.com)⁵ dari www.covid19.go.id dilaporkan bahwa penambahan kasus Covid-19 mengalami fluktuatif mencapai 522 kasus pertanggal 17 November 2021. Informasi ini memberikan gambaran bahwa pandemi Covid 19 belum betul-betul selesai lebih lanjut lagi. Pakar Epidemiolog UGM Citra Indriani, dikutip dari laman berita online [detik.com](https://www.detik.com)⁶, mengatakan bahwa ada kemungkinan terjadi gelombang ketiga, oleh karena itu kita harus waspada serta diperlukan tindakan preventif yang terus menerus ditingkatkan demi mencegah terjadinya gelombang ketiga corona di Indonesia dan tentu saja sektor pendidikan, sekolah, juga harus senantiasa mempersiapkan diri untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan krisis terburuk yang akan terjadi melalui refleksi dan evaluasi program pada saat krisis pandemi yang sudah berlangsung lebih dari dua tahun ini. Manajemen antisipasi atas krisis yang terjadi mutlak perlu dilakukan, mengingat World Bank menyebutkan bahwa pandemi Covid-19 mengancam dan berpotensi besar membuat hasil pendidikan lebih buruk⁷, Oleh karena itu diperlukan sosok kepemimpinan lembaga pendidikan

³ <https://www.cnbcindonesia.com/news/20211120113623-4-293055/duh-demo-tolak-lockdown-di-belanda-rusuh-2-orang-terluka>. (diakses 22 November 2021: 11:00)

⁴ <https://www.cnbcindonesia.com/news/20211129090554-4-295062/gawat-12-negara-kemasukan-covid-omicron-ada-tetangga-ri> (diakses 29 November 2021:20:36)

⁵ https://news.detik.com/berita/d-5821320/dievaluasi-hari-ini-begini-kondisi-sepekan-corona-di-luar-jawa-bali?tag_from=wp_nhl_3&_ga=2.39950178.1739487297.1637550958-1261438007.1637550942

⁶ https://www.detik.com/edu/edutainment/d-5821768/pakar-ugm-sebut-80-penduduk-ri-kena-covid-varian-delta-ini-untung-ruginya?tag_from=wp_belt_lifestyle (diakses 22 November 2021: 14:25)

⁷ "The COVID-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses," diakses (22 November 2021; 4:33), <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696>.

atau kepala sekolah yang mampu menghadapi tantangan tersebut. Kepala sekolah yang mampu menghadapi krisis adalah kepala sekolah yang mampu memberdayakan segenap sumberdaya manusia yang ada, mulai dari wakil kepala sekolah, staf pengajar dan juga staf adminitrasinya untuk terlibat secara aktif mengatasi krisis tersebut. Kepala sekolah yang sanggup bertahan dalam situasi krisis adalah dia yang mampu secara sederhana menghadapi krisis itu sendiri, menginventarisir potensi bawahannya yang memungkinkan memiliki potensi untuk penyelesaian krisis untuk kemudian diberikan dorongan untuk melakukan tindakan penyelesaian itu⁸.

Kepala sekolah yang mampu melakukan hal di atas adalah kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan yang mampu menaktivkan motivasi potensi dan mampu memberikan inspirasi bagi orang lain atau bawahannya secara dinamis⁹. Dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu membangkitkan potensi yang ada menjadi menjadi aktual dan bekerja. Kepala sekolah yang memiliki karakteristik seperti demikian adalah kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Karena pada esensinya, transformasi adalah mengubah potensi menjadi energy nyata¹⁰.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Al kadri¹¹, gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah gaya ke pemimpinan kepala sekolah yang mampu melakukan perubahan dalam diri individu untuk mencapai performa terbaik melalui kharisma, pemberian stimulasi intelektual, motivasi, dan perhatian pada individu. Pasolong menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional itu merubah pengikut (SDM) yang dipimpin kearah pengembangan organisasi¹². Menurut Danim dan Suparno¹³, Kepemimpinan

⁸ Danim, Suparno.2009. Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekekepalasekolahan. Jakarta: Rienika Cipta . hal.116

⁹ Atmojo.2018. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Salatiga:2018. Hal 88

¹⁰ Danim, Suparno.2009. Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekekepalasekolahan. Jakarta: Rienika Cipta . hal.50

¹¹ Al Kadri, Alhanif.2016. *Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*.
<http://ap.fjp.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/2>

¹² Pasolong, Harbani.2015. Kepemimpinan Birokrasi.Bandung: Alfabeta. Hal:128

¹³ Danim, Suparno.2009. Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekekepalasekolahan. Jakarta: Rienika Cipta . hal.48.

transformasional dimiliki oleh pemimpin yang memiliki visi misi jelas, yang mampu berkomunikasi secara efektif, mampu memberikan rangsangan intelektual dan peduli terhadap permasalahan yang dihadapi oleh anggota organisasi yang dipimpinnya.

Sedangkan menurut Bass dalam Atmojo¹⁴ menunjukkan ciri bahwa seseorang dikatakan memiliki gaya kepemimpinan transformasional apabila anggota dari pemimpin tersebut memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awalnya diharapkan dari mereka.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berusaha untuk memberdayakan segenap potensi bawahan untuk pengembangan organisasi melalui cara-cara dan pendekatan komunikasi yang memotivasi dan merangsang secara intelektual serta memberikan kepercayaan penuh sehingga muncul loyalitas dan produktivitas melebihi ekspektasi.

Sifat dan ciri kepemimpinan transformasional

Menurut Bass dan Riggio dalam Sunaryo, Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi yang telah diteapkan sebelumnya, mendorong bawahan melakukan pemecahan masalah secara inovatif serta mengembangkan kapasitas bawahan melalui coaching, mentoring, provision of both challenge and support¹⁵.

Pasolong menyatakan ada sepuluh sifat atau prinsip dari kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) kejelasan visi, pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, sederhana dan gamblang yang dapat difahami bawahan, serta mencerminkan visi bersama, (2) kesadaran pegawai, berusaha meningkatkan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, (3) Pencapaian visi, membangun komitmen bersama untuk mencapai visi, (4) pelopor perubahan, berani merespon dan melakukan perubahan apabila diperlukan serta mengkomunikasikan manfaat dari perubahan tersebut kepada seluruh pegawai, (5) pengembangan diri, pemimpin transformasional selalu berusaha meningkatkan kapasitas dirinya melalui berbagai upaya agar memiliki keetrapilan dan pengetahuan yang makin mumpuni, (6) pembelajaran pegawai, pemimpin transformasional

¹⁴ Atmojo.2018. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Salatiga:2018. Hal 24

¹⁵ Sunaryo, Widodo. 2017. Instrumen Gaya Kepemimpinan: konsep dan metode pengukuran gaya-gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengelola kondisi dan situasi organisasi yang sfesifik.Bogor: Yayasan warakat utama. Hal. 11

memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, (7) pemberdayaan pegawai, pegawai yang memiliki kemauan dan kemampuan diberikan kepercayaan penuh, sehingga kewenangan terbagi kepada pegawai tersebut, (8) pengembangan kreativitas, kreativitas pegawai senantiasa dibimbing dan dikembangkan serta diberikan solusi atas masalah-masalah yang dihadapi pegawai, (9) budaya kerjasama, membangun budayakerjasama pegawai, mengedepankan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi, dan (10) kondusifitas organisasi, menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi, mengutamakan etika dan moral.

Sunaryo mengemukakan, ada empat karakteristik atau ciri dari kepemimpinan transformasional¹⁶, yaitu: (1) Idealized influence, yaitu pola perilaku pemimpin yang mempengaruhi pemikiran-pemikiran (idealism) bawahannya, menumbuhkan kebanggaan dalam diri bawahan dalam bekerja, serta menjadi pemimpin yang ideal (dihargai dan dipercaya bawahannya), (2) inspirational motivation, yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi, membangun komunikasi efektif, memfokuskan bawahan untuk lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, (3) intellectual stimulation, yaitu pola perilaku pemimpin yang mendorong berkembangnya perilaku kerja bawahan yang berupaya mengerahkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki, dan berupaya sungguh-sungguh untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi organisasi, (4) Individual consideration, yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan perhatian secara pribadi terhadap para bawahan, serta melatih, membina dan memperlakukan bawahan secara perorangan.

C. METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif. Desain penelitian ini menggunakan penelitian yang mengacu studi kasus. Studi kasus yaitu suatu penelitian yang dilakukan secara insentif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Penelitian ini dilaksanakan untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMP Al Amanah Cileunyi kabupaten Bandung saat menghadapi situasi pembelajaran daring akibat pandemic Covid 19. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala

¹⁶ Sunaryo, Widodo. 2017. Instrumen Gaya Kepemimpinan: konsep dan metode pengukuran gaya-gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengelola kondisi dan situasi organisasi yang sfesifik. Bogor: Yayasan warakat utama. Hal. 11

sekolah, wakil kepala sekolah dan Guru. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini adalah observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah

Danim dan Suparno menyatakan bahwa dalam menghadapi situasi krisis, kepala sekolah harus memiliki keluwesan atau fleksibilitas dalam merancang solusi yang ditopang oleh energi staf pengajar. Lebih lanjut, dinyatakan bahwa dalam menghadapi situasi krisis harus melakukan rangkaian tindakan secara cepat agar dampak negative dari krisis itu dapat ditekan sekecil mungkin dan perluasannya dapat dicegah¹⁷. Permadi dan Arifin menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepat di era globalisasi yang penuh tantangan ini adalah gaya kepemimpinan Transformasional¹⁸. Diperkuat oleh Danim dan Suparno, bahwa alternative pola kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengatasi berbagai permasalahan di sekolah dan mengembangkan sekolah lebih berkualitas adalah kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional. Lebih jauh lagi, Sunaryo menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kemampuan adaptasi pada setiap personil¹⁹, dimana situasi pandemi ini menuntut itu. Hasil penelitian Akbar dan Imaniyati menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan peningkatan kinerja dan kreativitas guru²⁰. Dalam prosiding seminar nasional pasca sarjana UNNES terungkap, setidaknya masalah penting yang dihadapi sekolah pada saat krisis pandemic covid 19 ini antara lain upaya menggerakkan kreativitas guru dalam merancang pembelajaran dan menciptakan pembelajaran yang efektif, terutama pada saat pembelajaran daring. Kepala sekolah harus mampu membuat upaya agar permasalahan di atas dapat diatasi.

¹⁷ Danim, Suparno.2009. Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan. Jakarta: Rienika Cipta. hal.116-117

¹⁸ Permadi, Arifin.2010. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite sekolah. Bandung; PT Sarna Panca Karya. Hal. 87

¹⁹ Sunaryo, Widodo. 2017. Instrumen Gaya Kepemimpinan: konsep dan metode pengukuran gaya-gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengelola kondisi dan situasi organisasi yang spesifik. Bogor: Yayasan warakat utama. Hal. 12

²⁰ Akbar dan Imaniyati.2019.Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhaap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* Vol. 4 No. 2, Juli 2019, Hal. 176-181.

Dalam kerjanya, mengatasi masalah pembelajaran daring saat pandemic covid 19 kepala SMP Al Amanah memperhatikan perilaku komunitas sekitarnya, sambil mencari celah-celah peluang yang dapat dimanfaatkan atau diberdayakan. Kepala sekolah merangkul semua unsur di sekolah, menganalisa potensi sumber daya manusia baik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kecakapan teknis dan menguasai sepenuhnya mengenai sekolah kemudian memberdayakan potensi tersebut untuk mencari solusi atas situasi krisis. Kepala SMP Al Amanah memiliki karakter kepemimpinan yang mampu membangkitkan potensi tersebut dalam menghadapi situasi pandemic, sebuah situasi baru dan sangat berbeda dari kondisi sebelumnya, hal itu terbukti, berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap wakil kepala sekolah bidang kurikulum, bidang kesiswaan dan bidang sarana prasarana yang menyatakan bahwa mereka mendapat motivasi dan tantangan dari kepala sekolah untuk dapat merancang, dan mempersiapkan konsep dan teknis pembelajaran yang berkualitas. Hasilnya, berdasarkan survey yang dilakukan oleh sekolah terhadap orang tua menyatakan, bahwa 90 % orang tua merasa puas dengan sistem pembelajaran daring yang disajikan SMP Al Amanah.

Hal yang pertama dilakukan oleh kepala SMP Al Amanah diawal transisi menuju pembelajaran daring adalah dirinya menjadi *role model* untuk wakil kepala sekolah dan untuk guru-guru serta staf. Kepala sekolah menjadi contoh bagaimana dia berupaya belajar, mempelajari model-model pembelajaran yang efektif, terutama untuk pembelajaran yang dilakukan secara daring. Kepala sekolah juga menjadi contoh bagaimana dia mempelajari keterampilan IT (teknologi informasi) dan platform digital, seperti aplikasi Zoom meeting, dan Google education. Setelah itu kepala sekolah melakukan Analisa SDM potensial yang mampu mengikutinya, mulai dari wakil kepala sekolah, yang mampu memiliki kecakapan dasar IT yang dapat dikembangkan kemampuannya, kemudian SDM tersebut direkrut untuk menjadi tim pengembang. Dari SDM yang telah dipilih tersebut, selanjutnya kepala sekolah memberikan keleluasaan untuk mengembangkan dan berupaya memfasilitasi setiap kebutuhan pengembangannya itu, misalnya dibutuhkan perangkat komputer dengan spek yang bagus, jaringan internet yang memadai serta aksesoris pendukung lainnya yang dibutuhkan untuk terwujudnya pembelajaran online yang efektif.

Setelah tim pengembang berhasil menemukan suatu formula pembelajaran efektif dengan platform digital (zoom), kepala sekolah memberikan kesempatan untuk guru yang lain agar belajar bersama. Tim pengembang bersama kepala sekolah memberikan pelatihan, pendampingan dan layanan konsultasi kepada guru-guru sebagaimana kepala sekolah melakukan hal tersebut kepada tim

pengembang. Kondisi ini tidak berhenti begitu saja, kepala sekolah terus memberikan dorongan, motivasi dan kepercayaan penuh kepada tim pengembang dan guru-guru agar mereka terus mencari dan melakukan yang terbaik untuk terwujudnya layanan pembelajaran efektif dimasa pandemi ini. Tim pengembang diajak bersama oleh kepala sekolah untuk terus berinovasi, melakukan riset pembelajaran daring menggunakan aplikasi Zoom meeting dan platform lainnya, dan terus mengembangkan pola pembelajaran yang lebih efektif, tidak cepat puas dengan hasil telah dicapai.

Setelah kepala sekolah melakukan pembekalan model IT atau platform digital yang akan digunakan oleh sekolah tersebut dalam pembelajaran daring. Langkah berikutnya kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah bidang kurikulum, melakukan pemetaan dan membuat model sajian pembelajaran baik harian maupun mingguan. Dalam hal ini, yang penting diperhatikan adalah, bagaimana model yang dirancang tidak membebani orang tua dan juga siswa. Setelah itu, melakukan konsolidasi dengan para guru dalam pemetaan konten kurikulum, bahan ajar, media pembelajaran serta skenario pembelajaran yang akan dilakukan. Skenario pembelajaran yang dibuat oleh para guru harus divalidasi oleh kepala sekolah untuk dipastikan kesesuaian dan kerealistisan skenario tersebut.

Selanjutnya, setelah kesiapan model layanan pembelajaran daring dan skenario pembelajaran selesai, langkah berikutnya kepala sekolah dan tim melakukan sosialisasi model kepada orang tua dan siswa, agar mereka semuanya memahami, terutama secara teknis. Tidak menutup kemungkinan dalam sosialisasi ini sekolah menerima masukan dari orang tua, disinilah kesempatan sekolah untuk menjabarkan kesepakatan dengan orang tua. Sehingga apa yang dipuayakan oleh sekolah dalam memberikan layanan terbaik mendapat dukungan sepenuhnya dari orang tua. Tentu saja alternatif model layanan pembelajaranpun harus disiapkan untuk kendala tertentu, seperti kendala jaringan internet, kendala kepemilikan gadget dll.

Kedua, Kepala sekolah harus menjadi motivator, memberikan optimisme kepada pengajar dalam menghadapi situasi krisis ini. Pasolong menyatakan, bahwa dalam hal memotivasi, kepala sekolah harus memahami benar-benar karakter bawahan (pengajar) yang berbeda kemampuan, pengetahuan, perilaku dan lain-lain²¹. Adair dalam Pasolong (2015:140) memberikan prinsip-prinsip memotivasi, yaitu: (1) Pemimpin (kepala sekolah) sendiri harus termotivasi. Kepala sekolah harus menunjukkan bahwa dirinya optimis menghadapi situasi krisis. Mampu mengatasi dan mampu

²¹ Pasolong, Harbani.2015. Kepemimpinan Birokrasi.Bandung: Alfabeta. Hal:137

memberikan peluang penyelesaian masalah yang konkrit dan realistis. (2) Memilih orang yang bermotivasi tinggi, tidak semua orang memiliki motivasi yang sama. Kepala sekolah harus mampu melihat bawahan (pengajar) yang memiliki motivasi tinggi, sebab hal ini menjadi modal dalam melakukan langkah penyelesaian masalah yang dihadapi. Seberat apapun masalah yang dihadapi, dengan optimis dan memiliki motivasi yang kuat, akan mudah ditemukan solusi. Misalnya, kepala sekolah memilih personil guru yang memiliki passion dan motivasi tinggi dalam bidang IT. (3) Perlakukan setiap orang sebagai individu. Setiap orang memiliki kemampuan dan karakter yang berbeda, disinilah kepala sekolah memilah individu yang cocok untuk berada diposisi tertentu dari berbagai sudut masalah yang dihadapi. Misalnya dalam pembuatan pusat studio pembelajaran daring, kepala SMP Al Amanah memilih personil yang ditugaskan untuk mempelajari dan menguasai platform digital, personil lain ditugaskan menguasai Hardware computer yang cocok untuk memaksimalkan pembelajaran menggunakan platform digital tersebut, serta personil lainnya mempelajari jaringan internet dan konten creator misalnya. (4). Kepala sekolah menetapkan sasaran yang realistis dan menantang. Dalam hal ini, kepala SMP Al Amanah menetapkan bahwa sekolah ingin memiliki pusat studio pembelajaran daring dan memiliki tim khusus yang membantu para guru menyiapkan konten pembelajaran yang creative. (5). Ciptakan lingkungan yang memotivasi. Kepala SMP Al Amanah menciptakan suasana yang optimisme kepada guru dalam hal menguasai kemampuan IT dan segala aspeknya, memfasilitasi, melatih dan bersabar untuk guru yang memang tidak mampu menguasai IT dengan cepat. (6). Kepala sekolah memberikan reward bagi mereka yang memang mampu menguasai IT yang diharapkan misalnya dalam menunjang pembelajaran daring. (8) Kepala SMP Al Amanah memberikan pengakuan kepada personil yang mampu dengan cepat menguasai IT dengan cara diberikan kepercayaan sebagai tim inti pengembang pembelajaran daring yang efektif. Dengan pengakuan seperti itu, personil akan semakin terus berupaya meningkatkan kemampuan dirinya. Hal ini terbukti bahwa tim inti dari SMP Al Amanah ini pada akhirnya mendapat kepercayaan dari berbagai sekolah lain untuk menjadi fasilitator pembelajaran daring. Masyarakat mengenal tim ini dari media sosial SMP Al Amanah baik Youtube maupun Instagram. Selain itu, seiring dengan permintaan konsultasi dan fasilitasi sekolah lain, bahkan intansi atau personal diluar konteks pendidikan kepada tim inti bentukan kepala SMP Al Amanah ini. Akhirnya kepala SMP Al Amanah membentuk layanan jasa khusus dari tim inti ini dengan nama AMAVIS, seiring perjalanan waktu, tim ini terus berkembang,

sampai membentuk website khusus <https://www.amavis.web.id> . mereka bekerja melayani jasa IT pada saat libur sekolah. Hal ini tentu menjadi keberhasilan yang melebihi ekspektasi.

Kepala SMP Al Amanah berupaya menjadi inspirasi dan membangun komunikasi efektif dengan guru, dalam hal ini, setiap langkah tindakan guru harus menjadi inspirasi. Para guru harus melihat bagaimana kepala sekolah berlatih menggunakan aplikasi platform digital, mengikuti pelatihan, mempelajari tutorial dan membagikan tutorial tersebut kepada guru sampai bagaimana kepala sekolah mempelajari buku-buku dan jurnal-jurnal penelitian sebagai referensi untuk mencari pola pembelajaran efektif dimasa pandemi. Dengan seperti itu, apa yang disampaikan oleh kepala sekolah kepada guru-guru bukan hanya sekedar intruksi, atau ungkapan permasalahan semata, tetapi dirinya menjadi inspirasi untuk mengatasi permasalahan yang ada, sehingga komunikasi yang disampaikan kepala sekolah menjadi efektif dan tercapainya orientasi serta tujuan yang dicita-citakan bersama, yaitu menemukan solusi permasalahan pembelajaran dimasa pandemi.

Ketiga, sebagai agen intelektual, kepala sekolah harus mampu mendorong berkembangnya situasi akademis intelektual. Penciptaan kondisi ini tentu berangkat dari komunikasi yang efektif dari kepala sekolah terkait situasi pandemi. Kepala SMP Al Amanah memberikan pemahaman kepada guru, bahwa situasi pandemi bukan hanya permasalahan aspek kesehatan, tetapi banyak aspek lain yang harus menjadi bahan pemikiran bersama, seperti aspek psikologi, pedagogis, social, ekonomi sampai aspek teknologi. Pemahaman ini akan memberikan dorongan, bahwa semua guru harus mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki, terutama secara intelektual, dan berupaya secara sungguh-sungguh untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang sedang dihadapi pada saat situasi pandemi.

Keempat, dalam upaya mengembangkan kemampuan para guru, kepala SMP Al Amanah memperhatikan aspek individual setiap personil guru, hal ini perlu dilakukan karena berbagai pertimbangan. Sudah menjadi hal yang wajar, bahwa kemampuan mengoperasikan perangkat digital tidak merata, hal itu dapat terjadi karena perbedaan rentang usia misalnya. Melihat hal tersebut, kepala sekolah mempertimbangkan cara dan teknis perdampingan yang berbeda. Oleh karena itu kepala sekolah melakukan pendekatan individual, memperhatikan dan mengenal aspek kebutuhan setiap personal, sehingga terjalin komunikasi efektif, mengetahui cara terbaik untuk mengembangkan guru secara personal. Prilaku seperti itu membuat guru-guru merasa betul-betul mendapat perhatian dan termotivasi untuk meraih prestasi yang sama dengan yang lainnya.

E. PENUTUP

Kepemimpinan transformasional menjadi alternative gaya kepemimpinan yang dapat membawa sekolah dalam menghadapi situasi pembelajaran daring yang sering dikeluhkan orang tua dan juga siswa. Kepemimpinan kepala sekolah transformasional diharapkan mampu membangkitkan kreativitas guru dalam menyajikan layanan pembelajaran daring. Sebab kepala sekolah menjadi role model, pemberi inspirasi, pemberi reward dan sangat akrab dengan guru dengan perhatian individualnya, sehingga para guru merasa mendapat kemudahan dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik untuk sekolah dan tentunya juga kepala sekolah, akhirnya berdampak pada terwujudnya layanan pembelajaran yang profesional terhadap siswa, meskipun dalam pembelajaran dalam jaringan (daring). Kepala SMP Al Amanah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasionalnya untuk menghadapi situasi pandemi yang mengharuskan pembelajaran daring.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Kadri, Alhanif.2016. *Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*.
<http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/2>
- Akbar dan Imaniyati.2019.Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhaap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* Vol. 4 No. 2, Juli 2019, Hal. 176-181.
- Atmojo.2018. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Salatiga:2018.
- Danim, Suparno.2009. *Manajemen dan kepemimpinan Transformasional Kekekepalasekolahan*. Jakarta: Rienika Cipta
- <https://republika.co.id/berita/q7dlrn409/murid-belajar-di-rumah-stres-orang-tua-dan-kendala-lainnya> (diakses 22 November 2021: 13:52)
- <https://dunia.tempo.co/read/1530458/gelombang-keempat-corona-di-eropa-austria-lockdown-lagi-jerman-akan-ikuti>. (diakses 22 November 2021: 11:30)
- <https://www.cnbcindonesia.com/news/20211120113623-4-293055/duh-demo-tolak-lockdown-di-belanda-rusuh-2-orang-terluka>. (diakses 22 November 2021: 11:00)
- <https://www.cnbcindonesia.com/news/20211129090554-4-295062/gawat-12-negara-kemasukan-covid-omicron-ada-tetangga-ri> (diakses 29 November 2021:20:36)

https://news.detik.com/berita/d-5821320/dievaluasi-hari-ini-begini-kondisi-sepekan-corona-di-luar-jawa-bali?tag_from=wp_nhl_3&_ga=2.39950178.1739487297.1637550958-1261438007.1637550942

https://www.detik.com/edu/edutainment/d-5821768/pakar-ugm-sebut-80-penduduk-ri-kena-covid-varian-delta-ini-untung-ruginya?tag_from=wp_belt_lifestyle (diakses 22 November 2021: 14:25)

Permadi, Arifin.2010. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite sekolah*. Bandung; PT Sarna Panca Karya.

“The COVID-19 Pandemic: Shocks to Education and Policy Responses,” diakses (22 November 2021; 4:33), <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696>.

Sunaryo, Widodo. 2017. *Instrumen Gaya Kepemimpinan: konsep dan metode pengukuran gaya-gaya kepemimpinan yang efektif untuk mengelola kondisi dan situasi organisasi yang sfesifik*. Bogor: Yayasan warakat utama.

Pasolong, Harbani.2015. *Kepemimpinan Birokrasi*.Bandung: Alfabeta.

