

**KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENERAPAN SISTEM PEMBELAJARAN *ONLINE* DI  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 PALOPO**

*Tesis*

*Diajukan untuk Melengkapi Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister  
dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.)*



*Oleh :*

**ASRIANI A.**

NIM. 18.19.2.02.0036

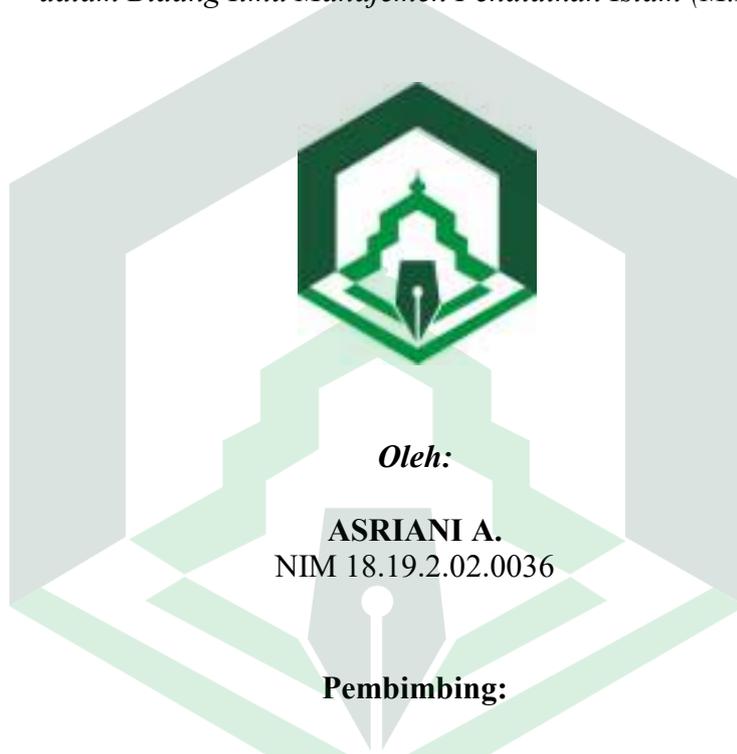
**IAIN PALOPO**

**PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
IAIN PALOPO  
2022**

**KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENERAPAN SISTEM PEMBELAJARAN *ONLINE* DI  
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 PALOPO**

*Tesis*

*Diajukan untuk Melengkapi Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister  
dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam (M.Pd.)*



***Oleh:***

**ASRIANI A.  
NIM 18.19.2.02.0036**

***Pembimbing:***

- 1. Dr. H. Hisban Thaha, M.Ag.**
- 2. Dr. Munir Yusuf, M.Pd.**

***Penguji:***

- 1. Dr. H. M. Zuhri Abu Nawas, Lc., MA.**
- 2. Dr. Hasbi, M.Ag.**
- 3. Dr.H.Samsu Sanusi, M.Pd.I.**

**PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
IAIN PALOPO  
2022**

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Asriani A.

NIM : 18.19.2.02.0036

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis ini benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari tulisan/karya orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.
2. Seluruh bagian dari tesis ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya sesuai norma yang berlaku, segala kekeliruan dan atau kesalahan yang terdapat di dalamnya adalah tanggung jawab saya.

Bilamana dikemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi administratif dan gelar akademik yang saya peroleh karenanya batal.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo 17 Maret 2022

Yang membuat pernyataan



Asriani A.

NIM. 18.19.2.02.0036

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis berjudul **Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo** yang ditulis oleh Asriani A. Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 18.19.2.02.0036 mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN Palopo yang telah dimunaqasyahkan pada hari Kamis, 17 Maret 2022 M yang bertepatan dengan 13 Sya'ban 1443 H telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan tim penguji dan diterima sebagai syarat meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd.).

### TIM PENGUJI

1. Dr. H. M. Zuhri Abu Nawas, Lc., MA.  
Ketua Sidang/Penguji
2. Muh. Akbar, SH., MH.  
Sekretaris Sidang
3. Dr. Hasbi, M.Ag.  
Penguji I
4. Dr.H.Samsu Sanusi, M.Pd.I.  
Penguji II
5. Dr. H. Hisban Thaha, M.Pd.  
Pembimbing I/Penguji
6. Dr. Munir Yusuf, M.Pd.  
Pembimbing II/Penguji

Mengetahui:

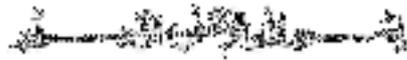
A.n Rektor IAIN Palopo  
Direktur Pascasarjana

  
Dr. H. M. Zuhri Abu Nawas, Lc., MA.  
NIP. 19710927 200312 1 002

Ketua Program Studi  
Manajemen Pendidikan Islam

  
Dr. Hasbi, M.Ag.  
NIP: 19611231 199303 1 015

## PRAKATA



الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَأَصْحَابِهِ  
أَجْمَعِينَ

Puji syukur kehadiran Allah swt. yang telah menganugerahkan rahmat, hidayah serta kekuatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Salawat dan salam kepada Nabi Muhammad saw. kepada para keluarga, sahabat dan pengikut-pengikutnya. Penulisan tesis ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan serta dorongan dalam banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga dengan penuh ketulusan hati dan keikhlasan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Pirol, M.Ag., selaku Rektor IAIN Palopo, beserta Wakil Rektor I, II, dan III IAIN Palopo.
2. Bapak Dr. H. M. Zuhri Abu Nawas, Lc., M.A., selaku Direktur Pascasarjana IAIN Palopo beserta seluruh jajaran.
3. Bapak Dr. H. Hisban Thaha, M.Ag., selaku pembimbing I dan bapak Dr. Munir Yusuf, M.Pd. selaku pembimbing II beserta staf.
4. Bapak H. Madehang, S.Ag, M.Pd., selaku Kepala Perpustakaan dan segenap staf pegawai perpustakaan IAIN Palopo.
5. Para Dosen Pascasarjana IAIN Palopo beserta staf.
6. Bapak Hairuddin selaku kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo, para guru dan staf serta peserta didik dan orang tua peserta didik SMA Negeri 3 Palopo.

7. Terkhusus suami penulis Abdullah Syukur dan kedua anak tersayang Muhammad Al- Baqir Syukur dan Azzahra Ramadhani Syukur, yang selama ini membantu dan mendoakan penulis. Mudah-mudahan Allah swt. mengumpulkan kita semua dalam surga-Nya kelak.
8. Yang paling spesial kedua orang tua tercinta penulis, Bapak Alm.Amiruddin, S.P. dan Ibu Dahniar serta mertua penulis Bapak Alm.Drs.Mursalim dan Ibu Nurfaidah beserta keluarga besar yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan baik secara materil maupun moral sehingga penulis mampu mencapai tahap ini.
9. Semua teman seperjuangan, mahasiswa pascasarjana IAIN Palopo angkatan XIII (khususnya prodi Manajemen Pendidikan Islam), yang selama ini membantu dan selalu memberikan saran dalam penyusunan tesis ini.

Mudah-mudahan bernilai ibadah mendapatkan pahala dari Allah swt.

Amin.

Palopo, 17 Maret 2022

**IAIN PALOPO** Penulis,

Asriani A.

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

### A. *Transliterasi Arab-Latin*

Transliterasi yang dipergunakan mengacu pada SKB antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I., masing-masing Nomor: 158 Tahun 1987 dan Nomor: 0543b/U/1987, dengan beberapa adaptasi.

#### 1. Konsonan

Transliterasinya huruf Arab ke dalam huruf Latin sebagai berikut:

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (bunyi)	Simbol	Nama (bunyi)
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	Ṣ	es dengan titik di atas
ج	Ja	J	Je
ح	Ha	Ḥ	ha dengan titik di bawah
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Ẓ	Zet dengan titik di atas
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es dengan titik di bawah
ض	Dad	ḍ	de dengan titik di bawah
ط	Ta	Ṭ	te dengan titik di bawah
ظ	Za	ẓ	zet dengan titik di bawah
ع	‘Ain	‘	Apostrof terbalik
غ	Ga	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
ه	Ham	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun, jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (◌).

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (bunyi)	Simbol	Nama (bunyi)
ا	<i>Fathah</i>	A	A
اِ	<i>Kasrah</i>	I	I
اُ	<i>Dhammah</i>	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Aksara Arab		Aksara Latin	
Simbol	Nama (bunyi)	Simbol	Nama (bunyi)
يِ	<i>Fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
وِ	<i>Kasrah dan waw</i>	Au	a dan u

Contoh :

كَيْفَ : *kaifa* BUKAN *kayfa*  
 هَوْلَ : *hau-la* BUKAN *haw-la*

## 3. Penulisan Alif Lam

Artikel atau kata sandang yang dilambangkan dengan huruf ا (alif lam ma'arifah) ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsiah* maupun huruf *qamariah*. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contohnya:

الْشَّمْسُ : *al-syamsu* (bukan: *asy-syamsu*)  
 الزَّلْزَلَةُ : *al-zalzalāh* (bukan: *az-zalzalāh*)  
 الْفُلْسَلَةُ : *al-falsalāh*  
 الْبِلَادُ : *al-bilādu*

## 4. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Aksara Arab		Aksara Latin	
Harakat huruf	Nama (bunyi)	Simbol	Nama (bunyi)
اَ وَا	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> , <i>fathah</i> dan <i>waw</i>	<i>Ā</i>	a dan garis di atas
إِ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	<i>Ī</i>	i dan garis di atas
ؤِ	<i>Dhammah</i> dan <i>ya</i>	<i>Ū</i>	u dan garis di atas

Garis datar di atas huruf *a*, *i*, *u* bisa juga diganti dengan garis lengkung seperti huruf *v* yang terbalik, sehingga menjadi *â*, *î*, *û*. Model ini sudah dibakukan dalam font semua sistem operasi.

Contoh:

مَاتَ : *mâta*  
رَمَى : *ramâ*  
يَمُوتُ : *yamûtu*

#### 5. *Ta marbûtah*

Transliterasi untuk *ta marbûtah* ada dua, yaitu: *ta marbûtah* yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah*, dan *dhammah*, transliterasinya adalah (t). Sedangkan *ta marbûtah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah (h). Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbûtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbûtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *raudah al-afâl*  
الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ : *al-madânah al-fâḍilah*  
الْحِكْمَةُ : *al-hikmah*

#### 6. *Syaddah (tasydid)*

*Syaddah* atau *tasydid* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydid* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا : *rabbanâ*  
نَجِّنَا : *najjaânâ*  
الْحَقُّ : *al-ḥaqq*  
الْحَجُّ : *al-ḥajj*  
نُعَمُّ : *nu'ima*  
عَدُوُّ : *'aduwwun*

Jika huruf *ى* ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (سي), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (â).

Contoh:

عَلِيٍّ : 'Ali (bukan 'aliyy atau 'aly)  
عَرَبِيٍّ : 'Arabi (bukan 'arabiyy atau 'araby)

### 7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contohnya:

تَأْمُرُونَ : ta'murūna  
الْأَنْوَاءُ : al-nau'  
سَيِّئَةٌ : syai'un  
أُمِرْتُ : umirtu

### 8. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya kata *Hadis*, *Sunnah*, *khusus* dan *umum*. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh.

Dikecualikan dari pembakuan kata dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kata al-Qur'an. Dalam KBBI, dipergunakan kata Alquran, namun dalam penulisan naskah ilmiah dipergunakan sesuai asal teks Arabnya yaitu al-Qur'an, dengan huruf a setelah apostrof tanpa tanda panjang, kecuali ia merupakan bagian dari teks Arab.

Contoh:

*Fi al-Qur'an al-Karîm*  
*Al-Sunnah qabl al-tadwîn*

### 9. *Lafz aljalâlah* (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍâf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah. Contoh:

دِينُ اللَّهِ                      *dînullah*                      بِاللَّهِ                      *billâh*

Adapun *ta marbûtah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalâlah*, ditransliterasi dengan huruf (t). Contoh:

هُم فِي رَحْمَةِ اللَّهِ                      *hum fi rahmatillâh*

### 10. Huruf Kapital

Walaupun dalam sistem alfabet Arab tidak mengenal huruf kapital, dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut diberlakukan ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang Disempurnakan. Huruf kPaital, antara lain, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan.

### B. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dibakukan di bawah ini:

swt.,	= <i>subhânahū wa ta'âlâ</i>
saw.,	= <i>sallallâhu 'alaihi wa sallam</i>
Q.S	= Qur'an, Surah
Depdikbud	= Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
PT	= Perguruan Tinggi
UU	= Undang-undang

MPI	= Manajemen Pendidikan Islam
Kemenag	= Kementerian Agama
Kemenristek	= Kementerian Riset dan Teknologi
ITE	= Informasi dan Teknologi Elektrik
KKM	= Kriteria Ketuntasan Minimal
RPP	= Rencana Pelaksanaan Pembelajaran
LKS	= Lembar Kerja Siswa
BDR	= Belajar dari Rumah



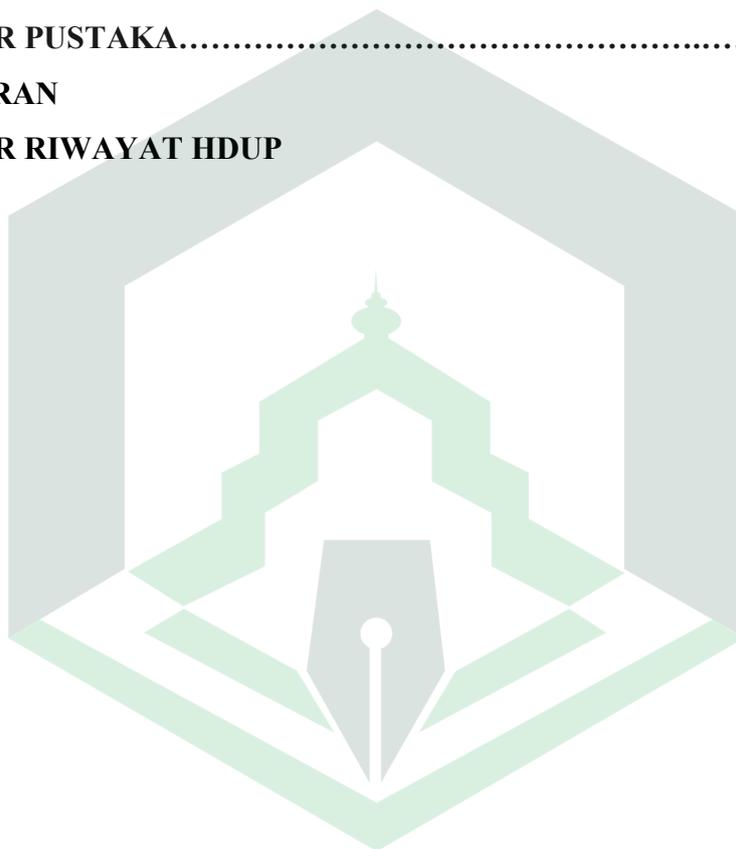
**IAIN PALOPO**

## DAFTAR ISI

SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	v
PRAKATA .....	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN DAN SINGKATAN	viii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR AYAT.....	xvii
DAFTAR TABEL .....	xviii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
ABSTRAK.....	xxi
ABSTRACT.....	xxii
البحث تجري .....	xxiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
A. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	7
B. Kajian Pustaka.....	10
1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah.....	10
2. Sistem Pembelajaran <i>Online</i> .....	57
C. Kerangka Teoretis.....	62
D. Kerangka Pikir.....	63

<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>64</b>
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	64
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	65
C. Sumber Data.....	65
D. Fokus Penelitian.....	66
E. Definisi Operasional.....	67
F. Teknik Pengumpulan Data.....	67
G. Uji Keabsahan Data.....	69
H. Teknik Analisis Data.....	70
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>71</b>
A. Hasil Penelitian.....	71
1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	71
2. Deskripsi Data Penelitian .....	79
a. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran <i>Online</i> di SMA Negeri 3 Palopo.....	79
b. Problematika yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran Online di SMA Negeri 3 Palopo.....	91
c. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Problematika yang Dihadapi dalam Penerapan Sistem Pembelajaran Online di SMA Negeri 3 Palopo.....	99
B. Pembahasan.....	108
1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran <i>Online</i> di SMA Negeri 3 Palopo.....	108
2. Problematika yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran Online di SMA Negeri 3 Palopo.....	116
3. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Problematika yang	

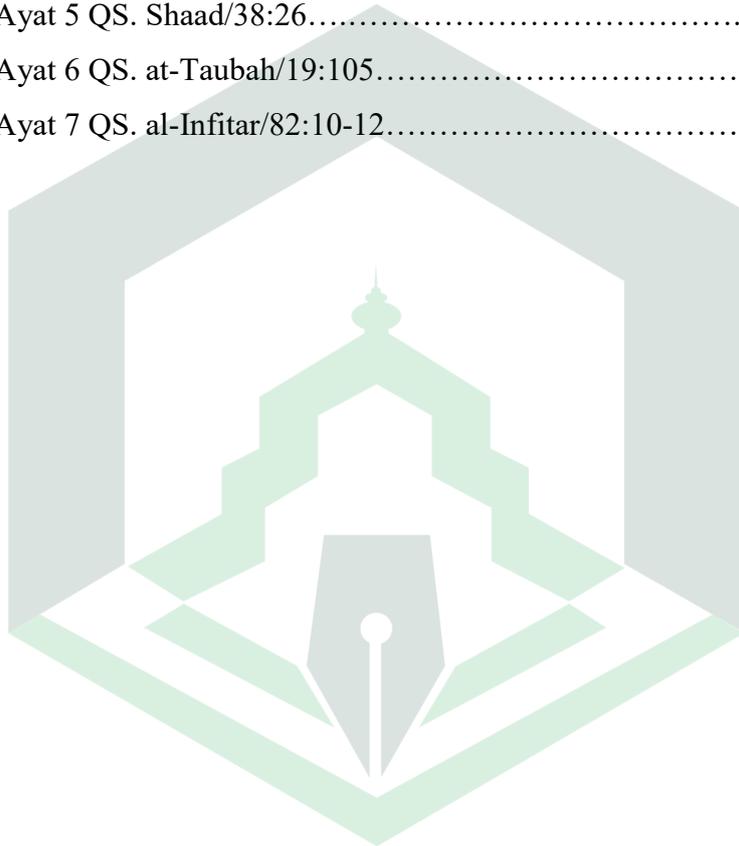
Dihadapi dalam Penerapan Sistem Pembelajaran Online di SMA Negeri 3 Palopo.....	120
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	125
A. Simpulan.....	125
B. Saran.....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	128
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HDUP</b>	



**IAIN PALOPO**

## DAFTAR KUTIPAN AYAT

Kutipan Ayat 1 QS. al-Hasyr/15:18.....	22
Kutipan Ayat 2 QS. As-saff/4:61.....	25
Kutipan Ayat 3 QS. ali-Imran/3:104.....	26
Kutipan Ayat 4 QS. Qaaf/50:16-18.....	28-29
Kutipan Ayat 5 QS. Shaad/38:26.....	43
Kutipan Ayat 6 QS. at-Taubah/19:105.....	46
Kutipan Ayat 7 QS. al-Infitar/82:10-12.....	115



**IAIN PALOPO**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	7
Tabel 4.1 Keadaan Guru dan Pegawai SMA Negeri 3 Palopo.....	74
Tabel 4.2 Keadaan Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo.....	77
Tabel 4.3 Keadaan Sarana dan Prasarana SMA Negeri 3 Palopo.....	79
Tabel 4.4 Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SMA Negeri 3 Palopo dalam Penerapan Sistem Pembelajaran <i>Online</i> .....	80



**IAIN PALOPO**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Peta Alur Manajemen dalam Organisasi.....	14
Gambar 2.2. Kerangka Teoretis.....	63
Gambar 2.3. Kerangka Pikir.....	64



**IAIN PALOPO**

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Rekomendasi Izin Penelitian
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara dan Keterangan Wawancara
- Lampiran 3 : Dokumentasi
- Lampiran 4 : Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



**IAIN PALOPO**

## ABSTRAK

**Asriani A., 2021.** “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo”. Tesis Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dibimbing oleh H. Hisban Thaha dan Munir Yusuf.

Tesis ini membahas kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo. Penelitian bertujuan untuk: 1) Mendeskripsikan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo. 2) Menganalisis problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo. 3) Memetakan upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang dihadapi dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teori Miles dan Huberman, yaitu: reduksi data, display data, dan verifikasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran online di SMA Negeri 3 Palopo dilakukan dengan baik mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. 2) Problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo yaitu; masalah kompetensi guru, perbedaan tingkat pemahaman peserta didik, orang tua yang tidak memiliki *android*, dan kurangnya kerjasama antara guru dan peserta didik. 3) Upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang dihadapi dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo yaitu: a) Terkait kompetensi guru melalui belajar dengan guru yang lebih mahir dalam menggunakan teknologi informasi, mengikuti pelatihan, seminar serta melakukan *workshop*, b) Terkait perbedaan tingkat pemahaman peserta didik dengan pemberian motivasi, c) Terkait orang tua yang tidak memiliki *android*, kepala sekolah menyediakan beberapa *android* untuk peserta didik yang tidak memilikinya sama sekali di rumahnya, d) Terkait kurangnya kerjasama antara orang tua dan peserta didik dalam pembelajaran *online* yaitu dengan memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mendampingi putra-purinya belajar di rumah.

**Kata Kunci:** Kemampuan Manajerial, Kepala Sekolah, dan Pembelajaran *Online*

## ABSTRACT

**Asriani A., 2021.** “Managerial Ability of Headmaster in Applying *Online Learning System* at SMA Negeri 3 Palopo”. Thesis of Postgraduate of Islamic Education Management Study Program State Institute for Islamic Studies (IAIN) Palopo. Supervised by H. Hisban Thaha and Munir Yusuf.

This thesis discusses about managerial ability of headmaster in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo. This research aimed at: 1) Describing managerial ability of headmaster in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo. 2) Analyzing problems faced by headmaster in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo. 3) Mapping efforts of headmaster in solving problem faced in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo.

Kind of research used in this research was descriptive research by using qualitative approach. Data was obtained by conducting observation, interview and documentation. Data analysis in this research used Miles and Huberman theory, namely: data reduction, data display, and data verification.

The result of the research shows that: 1) Managerial ability of headmaster in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo is conducted well started from planning, organizing, implementation, and supervision. 2) Problems faced by headmaster in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo are; problem of teachers' competence, difference of students' comprehension level, parents who do not have *android*, and lack of cooperation between teachers and students. 3) The efforts of headmaster in solving problem faced in applying *online learning system* at SMA Negeri 3 Palopo are; a) Related to teachers' competence, it is conducted by learning with more skilled teachers in using information technology, join training, seminar and *workshop*, b) Related to difference of students' comprehension level, it is conducted by giving motivation, c) Related to parents who do not have *android*, headmaster provides some *androids* for students who absolutely do not have it in their home, d) Related to lack of cooperation between teachers and students in *online learning*, it is conducted by giving motivation and understanding for students' parents in order to keep accompanying their children in studying at home.

**Keywords:** Managerial Ability, Headmaster, and *Online Learning*

## تجريد البحث

أسريان أ.، 2021. "قدرة مدير المدرسة الإدارية في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو". بحث الدراسات العليا لشعبة إدارة التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية الحكومية بالوبو. أشرف عليها الحاج حسابان طه ومنير يوسف.

تناقش هذه الدراسة القدرة الإدارية لمدير المدرسة في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو. تهدف هذه الدراسة إلى: (1) وصف القدرة الإدارية للمدير في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو. (2) تحليل المشاكل التي يواجهها المدير في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو. (3) رسم خرائط لجهود المدير في معالجة المشاكل التي تواجهها في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو.

نوع البحث المستخدم في هذه الدراسة هو نوع من البحوث الوصفية باستخدام النهج النوعي. ويتم الحصول على البيانات من خلال إجراء الملاحظات، المقابلات، والوثائق. يستخدم تحليل البيانات في هذه الدراسة نظرية مايلز وهوبرمان، وهي: تقليل البيانات، عرض البيانات، والتحقق من البيانات.

وأظهرت النتائج أن: (1) القدرة الإدارية للمدير في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو يتم بشكل جيد بدءاً من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والإشراف. (2) المشاكل التي يواجهها المدير في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو وهي: مشاكل كفاءة المعلمين، والاختلافات في مستوى فهم المتعلمين، والآباء الذين ليس لديهم أندرويد، وعدم التعاون بين المعلمين والمتعلمين. (3) جهود المدير في معالجة المشاكل التي تواجهها في تنفيذ نظام التعليم عبر الإنترنت في المدرسة العالية الحكومية العامة 3 بالوبو هي: (أ) تتعلق بكفاءة المعلمين من خلال التعليم مع المعلمين الذين هم أكثر كفاءة في استخدام تكنولوجيا المعلومات، حضور التدريبات، الحلقات الدراسية، وعقد ورش العمل، (ب) تتعلق بالاختلافات في مستوى فهم المتعلمين مع العطاء التحفيزي، (ج) المشكلة المتعلقة مع الآباء الذين ليس لديهم أندرويد، يوفر المدير عدة اندرويد للطلاب الذين ليس لديهم على الإطلاق في منازلهم، (د) تتعلق بعدم التعاون بين الآباء والمتعلمين في التعليم عبر الإنترنت التي هي من خلال توفير الدافع والتفاهم لآباء المتعلمين على البقاء مع أبنائهم للدراسة في المنزل.

**الكلمات الرئيسية:** المهارات الإدارية، مدير المدرسة، والتعليم عبر الإنترنت

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan sebagai sarana membangun sumber daya manusia dalam suatu negara, diharapkan melalui pendidikan peserta didik nantinya dapat mengelola permasalahan kehidupan dan masalah yang mengakar di masyarakat dengan terjun di dalam masyarakat dan mampu bersaing dalam era globalisasi.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana dalam mewujudkan poses pembelajaran dan suasana belajar peserta didik secara efektif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki potensi spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kebiasaan, kecerdasan dan keterampilan yang diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>1</sup> Penyelenggaraan pendidikan tidak lepas dari peran kepala sekolah. Ketercapainya tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpi.

Kepala sekolah merupakan pejabat profesional yang ada dalam organisasi sekolah, yang bertugas untuk mengatur semua sumber daya sekolah dan bekerja sama dengan guru-guru, staf, dan pegawai lainnya dalam mendidik peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah yang profesional akan mengetahui kebutuhan sekolah secara spesifik, dan sekolah mampu untuk berkembang maju, sesuai dengan perkembangan zaman. Khususnya pada situasi

---

<sup>1</sup>Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Bandung: Fermana, 2006), 3.

pandemi saat ini, kepala sekolah harus mampu mengembangkan dan mengarahkan para guru untuk memberikan pembelajaran yang optimal bagi peserta didik.

Pandemi Covid-19 pada saat ini sangat memberikan dampak yang signifikan terhadap berbagai sektor.<sup>2</sup> Pendidikan merupakan salah satu sektor yang juga merasakan dampak dari pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 memberikan pembatasan sosial terhadap guru dengan peserta didik sehingga semangat belajar tetap harus terlaksana. Meskipun demikian, pembelajaran harus tetap dilaksanakan masing-masing di rumah dengan penerapan sistem pembelajaran *online* yang melibatkan kemampuan teknologi bagi pendidik maupun orang tua peserta didik yang secara penuh mendampingi anak didik dalam proses pembelajaran. Tidak jarang banyak orang tua peserta didik yang sebelumnya tidak mengenal teknologi sama sekali dituntut kebiasaannya dalam mengoperasikan *gadget*.

Pada dasarnya sistem pembelajaran *online* ini merupakan suatu proses pembelajaran yang disampaikan secara elektronik dengan menggunakan komputer dan media. Salah satu media yang dapat digunakan dalam sistem pembelajaran *online* adalah internet. Internet merupakan paduan antara teknologi komputer, teknologi komunikasi, teknologi audio visual dan teknologi pembelajaran itu sendiri yang sifatnya hampir menyerupai model pembelajaran secara langsung

---

<sup>2</sup>Sumarno, *Adaptasi Sekolah dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Jarak Jauh pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Karanggeneng Kabupaten Lamongan*, Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo, Vol. 1., No. 2., 2020.

dan dapat melayani banyak pengguna dalam waktu bersamaan namun tetap melayani peserta didik dalam kerangka pelaksanaan pembelajaran individual.<sup>3</sup>

Pembelajaran yang dilakukan tatap muka maupun dengan *online* harus melibatkan 3 aktivitas utama yang saling berkaitan antara satu sama lain yaitu; 1) aktivitas presentasi yakni pemaparan atau penyajian bahan pembelajaran, 2) aktivitas interaksi yakni aktivitas komunikasi timbal balik antara pembelajar sebagai fasilitator dan antarpembelajar, dan 3) aktivitas evaluasi yakni kegiatan yang dilakukan dalam mengukur kemajuan dan keberhasilan proses pembelajaran yang telah dilakukan. Dengan demikian, pelaksanaan sistem pembelajaran *online* menuntut pendidik untuk mendesain ulang dan secara mendadak agar dapat memanfaatkan teknologi informasi secara optimal dengan menyenangkan. Materi pembelajaran dapat diperoleh dalam bentuk file-file yang dapat didownload. Sedangkan interaksi antara guru dan peserta didik dalam pemberian tugas atau diskusi dapat dilakukan secara intensif dalam bentuk forum diskusi. Selain itu ujian atau test dapat dilakukan secara *online*. Harapannya adalah peserta didik memperoleh hasil belajar yang baik dalam bidang ilmu pengetahuan yang dipelajari dan juga dapat membentuk karakter, senang belajar yang sangat penting bagi masa depan peserta didik.<sup>4</sup>

Namun faktanya, berdasarkan pengamatan awal bahwa saat ini tidak sedikit sekolah yang masih kesulitan dalam melaksanakan sistem pembelajaran

---

<sup>3</sup>Sumarno, *Adaptasi Sekolah dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Jarak Jauh pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Karanggeneng Kabupaten Lamongan*, Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo, Vol. 1., No. 2., 2020.

<sup>4</sup>Dewi Salma Prawiradilaga, et. al., *Mozaik Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2013), 46.

*online* yang melalui pemanfaatan teknologi informasi pada proses pembelajaran, salah satunya adalah SMA Negeri 3 Palopo. Hasil observasi di SMA Negeri 3 Palopo bahwa hal tersebut terjadi dikarenakan jaringan yang terkadang kurang bagus, sehingga peserta didik tidak mengikuti pembelajaran *online* dengan baik, serta masih terdapat beberapa guru yang kurang memahami tentang teknologi, khususnya bagi guru-guru yang berumur.

Salah satu guru di SMA Negeri 3 Palopo juga menjelaskan bahwa dengan pembelajaran *online* biaya yang dikeluarkan peserta didik berkurang, kuota untuk belajar sudah ditanggung oleh pemerintah baik itu untuk peserta didik maupun untuk para guru. Yang menjadi masalah utama yang menghadang bagi penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo adalah hambatan jaringan internet yang kurang memadai dan guru mengalami kesulitan dalam mengamati perkembangan peserta didik, hal tersebut sangat dirasakan oleh peserta didik dan para guru. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengatasi masalah tersebut, agar sistem pembelajaran *online* ini berjalan sesuai yang diharapkan. Dalam hal ini kepala sekolah di SMA Negeri 3 Palopo melakukan perencanaan, pengogasisasian, pelaksanaan serta pengendalian/pengawasan.

Berdasarkan uraian secara teoretis dan faktual tersebut, maka penulis memilih untuk mengangkat judul “Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran *Online* di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah penulis kemukakan tersebut, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo?
2. Bagaimana problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo?
3. Bagaimana upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang dihadapi dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Medeskripsikan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo.
2. Menganalisis problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo.
3. Memetakan upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang dihadapi dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Untuk kegunaan teoritis, diharapkan agar proposal ini menjadi rujukan ilmiah dalam upaya memahami secara mendalam tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo
2. Untuk kegunaan praktis, diharapkan agar proposal ini dapat menjadi sumbangsih bagi parah pembaca untuk mengetahui betapa pentingnya suatu

kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan sistem pembelajaran *online*.



**IAIN PALOPO**

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelusuran yang dilakukan peneliti terhadap beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dan dianggap memiliki arah masalah yang sama dengan apa yang diteliti dalam penelitian ini, tetapi memiliki fokus penelitian yang berbeda terhadap masalah yang dikaji dalam penelitian. Penelitian fokus pada penelitian yang kajiannya adalah menganalisis manajemen kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online*. Adapun beberapa penelusura terhadap penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

NO	PENELITI	JUDUL	METODE	HASIL
1.	Hassan Abuhassna et. al 2020	Development of a new model on utilizing online learning platforms to improve students' academic achievements and satisfaction. (Pegembangan Model Baru dalam Memanfaatkan Platfroms Pembelajaran Online untuk Meningkatkan Prestasi dan Kepuasan Akademik Siswa)	Kualitatif	The findings showed that the students' background, experience, collaborations, interactions, and autonomy positively affected students' satisfaction. Moreover, effects of the students' application, remembering, understanding, analyzing, and satisfaction was positively aligned with students' academic achievements. (Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa latar belakang, pengalaman, kolaborasi, interaksi, dan kemandirian siswa secara positif mempengaruhi kepuasan siswa.

				Kemudian efek dari penerapan pengingatan, pemahaman, analisis, dan kepuasan siswa secara positif berbanding lurus dengan prestasi akademik siswa.) <sup>1</sup>
2.	Awal Bahasoan, et. Al 2020	<i>Effectiveness of Online Learning in Pandemic COVID-19</i> (Efektivitas Pembelajaran <i>Online</i> pada Pademi COVID-19)	Survei	The results of data analysis obtained from filling student questionnaires can be concluded that the online learning system carried out during the COVID-19 pandemic is effective and inefficient. Effectively implemented because of the conditions that require online study and inefficient because the costs incurred more when compared with offline lectures. (Dari hasil analisis data yang diperoleh dari angket siswa dapat disimpulkan bahwa sistem pembelajaran <i>online</i> yang dilaksanakan selama masa pademi COVID-19 adalah efektif namun tidak efisien. Efektif diimplementasikan karena kondisinya yang membutuhkan suasana online dan tidak efisien karena biaya yang dikeluarkan lebih banyak

<sup>1</sup>Hassan Abuhassna et. al., *Development of a new model on utilizing online learning platforms to improve students' academic achievements and satisfaction*, International Journal of Educational Technology in Higher Education, (Faculty of Social & Humanities School of Education, Universiti Teknologi Malaysia, UTM 81310 Skudai Johor, Malaysia, 2020).

				dibandingkan dengan pembelajaran offline. ) <sup>2</sup>
3	Yulita Pujilestari 2020	Dampak Positif Pembelajaran <i>Online</i> dalam Sistem Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi COVID-19	Deskriptif	Pasca mewabahnya pandemi COVID-19 ke Indonesia pada pertengahan maret 2020 maka pemerintah daerah mengeluarkan kebijakan dalam dunia pendidikan yaitu meniadakan sementara pembelajaran tatap muka secara langsung dan diganti dengan pembelajaran secara online, baik pada tingkat sekolah dasar dan menengah, maupun tingkat perguruan tinggi. Hal itu diwujudkan dalam suatu sistem yang disebut electronic university (e-University). <sup>3</sup>
4	Faiqotul Izzatin Ni'mah 2016	Manajemen Pembelajaran Jarak Jauh ( <i>Distance Learning</i> ) pada <i>Homeschooling</i> "Sekolah Dolan"	Kualitatif	Perencanaan terdiri dari menyiapkan program online, sumber belajar, perangkat teknologi informasi, dan perancang kurikulum; pelaksanaan adalah siswa mempelajari program online dan buku-buku lain dengan menggunakan perangkat teknologi informasi; pengawasan <i>distance learning</i> dengan jurnal harian dan pengawasan dari orang tua; evaluasi

<sup>2</sup> Awal Bahasoan, et. al., *Effectiveness of Online Learning in Pandemic COVID-19*, International Journal of Science, Technology & Management, Vol. 1, No. 2, (Universitas Sulawesi, Barat, Indonesia, 2020).

<sup>3</sup> Yulita Pujilestari, *Dampak Positif Pembelajaran Online dalam Sistem Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi COVID-19*, Jurnal, Vol. 4, No. 1, (Universitas Pamulang, 2020).

				terdiri dari evaluasi program dan hasil belajar. <sup>4</sup>
5	Cynthia Janet Tanis 2020	<i>The Seven Principles of Online Learning : Feedback from Faculty and Alumni on its Importance for Teaching and Learning</i> (Tujuh Prinsip Pembelajaran Online : Umpan Balik dari Fakultas dan Alumni Tentang Pentingnya Pengajaran dan Pembelajaran)	Kualitatif	<i>The results demonstrated that holding students to high standards of performance, academic honesty and professional conduct was the most important factor to both faculty in their online teaching and alumni in their online learning.</i> (Hasilnya menunjukkan bahwa mempertahankan siswa pada standar prestasi yang tinggi, kejujuran akademik dan sikap yang profesional adalah faktor yang paling penting terhadap kedua hal yaitu fakultas pada pengajaran online dan alumni pada pembelajaran online.) <sup>5</sup>

Berdasarkan beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang relevan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian penulis adalah mengkaji terkait pembelajaran online atau pembelajaran jarak jauh. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian yang akan

<sup>4</sup> Faiqotul Izzatin Ni'mah, *Manajemen Pembelajaran Jarak Jauh (Distance Learning) pada Homeschooling "Sekolah Dolan"*, Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol.25, No.21, (Universitas Negeri Malang, 2016).

<sup>5</sup> Cynthia Janet Tanis, *The Seven Principles of Online Learning : Feedback from Faculty and Alumni on its Importance for Teaching and Learning*, Journal Research in Learning Technology, Vol.28, (Departement of Kinesiology, Azusa Pacific University, Azusa, CA, USA, 2020).

dilakukan penulis memfokuskan pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam penerapan pembelajaran *online*, dan upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang ada, sedangkan beberapa penelitian yang relevan hanya memfokuskan pada dampak dari pembelajaran *online* akibat pandemi COVID-19.

## **B. Kajian Pustaka**

### **1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah**

#### **a. Konsep Kemampuan**

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu, yang berarti sanggup dalam melakukan sesuatu.<sup>6</sup> Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental, salah satu cara untuk mengetahui kemampuan intelektual adalah menggunakan tes IQ. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.<sup>7</sup>

Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan atau dapat diartikan juga sebagai kesanggupan,

---

<sup>6</sup>Muhammad Minan Chusni, *Pengaruh Kemampuan Dasar Matematika dan Kemampuan Penalaran Terhadap Hasil Belajar IPA/Fisika pada Peserta Didik Kelas VII SMP Muhammadiyah Muntilan, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah*, (Berkala Fisika Indonesia Vol. 9, No. 1 Januari 2017), 7.

<sup>7</sup>Andree Wijaya & Suhaji, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Karawan*. Diakses pada 25 Februari 2021. <http://www.neliti.com/publications/102499/engaruh-kemampuan-dan-motivasi-terhadap-kinerja-karyawan>.

kecakapan, kekuatan kita dalam dalam usaha dengan diri sendiri.<sup>8</sup> Kemampuan juga merupakan kemampuan menunjukkan potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kemampuan dalam hubungan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melakukan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah potensi atau bakat yang melekat pada diri setiap orang dalam melakukan suatu kegiatan secara mental ataupun fisik yang diperoleh sejak lahir.

#### b. Konsep Manajerial

Praktek manajerial adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer.<sup>10</sup> Pendapat lain mengatakan bahwa manajer *skill* adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Kemampuan sangat berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif, karena sebenarnya manajemen pada hakekatnya adalah masalah interaksi antara manusia baik vertikal maupun horizontal oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja kearah pencapaian tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya dimiliki dan diterapkan oleh semua jenjang

---

<sup>8</sup>Zaklul Amri Rizqina, et.al, *Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (BPKS)*. Jurnal Magister Manajemen, Vol. 1., No. 1., (Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syaiah Kuala Banda Aceh, 2017), 62.

<sup>9</sup>Dana Chya Putra, et.al, *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Gayamsari Kota Semarang*, Diakses 25 Februari 2021. <http://media.neliti.com./media/publications/97527-ID-pengaruh-kemampuan-kerja-dan-lingkunga.pdf>.

<sup>10</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2015), 13.

organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi.<sup>11</sup>

Istilah manajerial juga merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, dan mengendalikan.<sup>12</sup>

Manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kejasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.<sup>13</sup> Manajemen juga merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana.<sup>14</sup>

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan para anggota dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen dititikberatkan pada proses dan sistem. Oleh sebab itu jika dalam proses dan sistem perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penganggaran, dan pengawasan kurang baik, maka proses manajemen secara keseluruhan juga kurang baik.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup>Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 63.

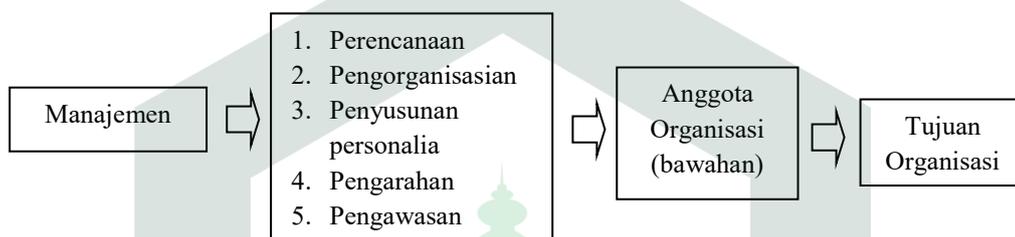
<sup>12</sup>Ulbert Silahahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), 135.

<sup>13</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015), 16.

<sup>14</sup>M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 5.

<sup>15</sup>James A.F. Stoner, *Manajemen*, (Jakarta: Prentice-Hall, 2012), 22.

Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Lihat gambar berikut ini.<sup>16</sup>



Gambar 2.1. Peta Alur Manajemen dalam Organisasi.

Alasan-alasan perlunya manajemen dalam pendidikan sebagai berikut:

- 1) Guna mengantisipasi tuntutan perkembangan dan tuntutan pembangunan yang terjadi pada tingkat lokal, regional, ataupun global sehingga pendidikan dapat merencanakan, menyediakan, mengelola, dan juga mengatur berbagai tuntutan yang ada guna kepentingan pembangunan itu sendiri atau guna kelanjutan dari pembangunan yang berkesinambungan.
- 2) Produk atau hasil pembangunan pendidikan yang berbentuk fisik atau pun non-fisik yang berupa ilmu atau pengetahuan dalam ruang lingkup lokal, regional, dan global. Agar produk atau hasil dari pembangunan pendidikan dapat dirasakan manfaatnya bagi kehidupan manusia, tentunya memerlukan penataan dan penggunaan yang memadai sesuai dengan kaidah-kaidah administrasi yang telah teruji keberhasilannya.

<sup>16</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2015), 13.

- 3) Peranan dan tugas dari lembaga pendidikan (persekolahan) semakin lama, semakin bertambah dan semakin beragam sehingga lembaga pendidikan atau persekolahan tidak hanya memerlukan tenaga guru sebagai pengajar saja, tetapi juga memerlukan berbagai macam tenaga kependidikan lain, seperti pengelola pendidikan, administrator, manajer, *planner* (perencana), supervisor, dan juga *counsellor* (konselor) dalam proses belajar mengajar.
- 4) Tuntutan kemajuan ilmu dan teknologi dan juga tuntutan dari hidup manusia itu sendiri yang keduanya mesti seimbang dan selarasnya yang berakibat harus seimbang dan selarasnya lembaga pendidikan sebagai produsen dan individu sebagai konsumen.
- 5) Tuntutan dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan atau persekolahan yang menuntut peralatan dan fasilitas memadai serta personel yang berkualitas sebagai jaminan lembaga pendidikan atau persekolahan dalam merebut kepercayaan konsumen tenaga kerja di bursa tenaga kerja. Perencanaan, pengolahan, dan kualitas mutu keluaran dari lembaga pendidikan atau persekolahan tidak sepenuhnya dapat dipercayakan hanya kepada guru saja walaupun guru tersebut memiliki kualitas yang cukup tinggi.
- 6) Pendidikan dan lembaga pendidikan dewasa ini telah menjadi ajang bisnis yang memerlukan penanganan yang lebih serius untuk dapat merebut persaingan yang sehat.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Djam'an Satori & Ruswandi Hernawan, *Wawasan Dasar Pengelola Pendidikan. Dalam Pengantar Pengelolaan Pendidikan*, (Bandung: UPI, 2001), 2-3.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen adalah kegiatan-kegiatan yang memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan berbasis kerjasama untuk mencapai sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan.

Setiap manajer harus memiliki komitmen terhadap prinsip-prinsip manajemen ketika mengimplementasikan tugas dan tanggungjawabnya, karena dengan prinsip manajemen akan mendukung kesuksesan manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen, manajer dapat menghindari kesalahan-kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya, dan kepercayaan pada diri sendiri pun akan semakin besar, paling tidak dengan prinsip tersebut manajer dapat mengurangi ketidakbenaran dalam pekerjaannya.

Adapun prinsip-prinsip tersebut yaitu;

1) Pembagian kerja

Prinsip ini sangat penting, karena adanya limit faktor, artinya adanya keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan, yaitu: (a) keterbatasan waktu, (b) keterbatasan pengetahuan, (c) keterbatasan kemampuan, (d) keterbatasan perhatian.

Keterbatasan-keterbatasan ini mengharuskan diadakannya pembagian pekerjaan. Tujuannya untuk memperoleh efisiensi organisasi dan pembagian kerja yang berdasarkan spesialisasi sangat diperlukan, baik pada bidang teknis maupun pada bidang kepemimpinan. Asas pembagian kerja ini mutlak harus diadakan pada setiap organisasi karena tanpa pembagian kerja berarti tidak ada organisasi

dan kerja sama di antara anggotanya. Dengan pembagian kerja maka daya guna dan hasil guna organisasi dapat ditingkatkan demi tercapainya tujuan.<sup>18</sup>

## 2) Kekuasaan dan tanggung jawab

Menurut asas ini perlu adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan, wewenang harus seimbang dengan tanggung jawab. Misalnya wewenang sebesar X maka tanggung jawab pun sebesar X. Wewenang (*authority*) menimbulkan “hak”, sedangkan tanggung jawab menimbulkan “kewajiban”. Hak dan kewajiban menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan.

## 3) Disiplin

Menurut asal ini, hendaknya semua perjanjian, peraturan yang telah ditetapkan, dan perintah atasan harus dihormati, dipatuhi, serta dilaksanakan sepenuhnya.<sup>19</sup>

## 4) Kesatuan perintah

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggung jawab hanya kepada seorang atasan pula. Tetapi seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa orang bawahan. Asas kesatuan perintah ini perlu, karena jika seorang bawahan diperintah oleh beberapa orang atasan maka ia akan bingung.

## 5) Kesatuan arah

---

<sup>18</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management*, dalam Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Medan: Perdana Publishing, 2016), 20.

Setiap orang (sekelompok) bawahan hanya mempunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, supaya terwujud kesatuan arah, kesatuan gerak, dan kesatuan tindakan menuju sasaran yang sama. *Unity of command* berhubungan dengan karyawan, sedangkan *unity of direction* bersangkutan dengan seluruh perusahaan.

6) Mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi

Setiap orang dalam organisasi harus mengutamakan kepentingan bersama (organisasi), di atas kepentingan pribadi. Misalnya pekerjaan kantor sehari-hari harus diutamakan daripada pekerjaan sendiri.

7) Remunari (penggajian pegawai)

Menurut asas ini, hendaknya gaji dan jaminan-jaminan sosial harus adil, wajar, dan seimbang dengan kebutuhan, sehingga memberikan kepuasan yang maksimal baik bagi karyawan maupun majikan.

8) Pusat wewenang

Setiap organisasi harus mempunyai pusat wewenang, artinya wewenang itu dipusatkan atau dibagi-bagikan tanpa mengabaikan situasi-situasi khas, yang akan memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan. *Centralization* ini sifatnya dalam arti relatif, bukan absolut (mutlak).

9) Hierarki (rangkaian perintah)

Saluran perintah atau wewenang yang mengalir dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas, tidak terputus, dan dengan jarak terpendek. Maksudnya perintah harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang berurutan.

#### 10) Order

Asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*, artinya keteraturan dan ketertiban dalam penempatan barang-barang dan karyawan. *Material order* artinya barang-barang atau alat-alat organisasi perusahaan harus ditempatkan pada tempat yang sebenarnya, jangan disimpan di rumah. *Social order* artinya penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya.

#### 11) Keadilan

Pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian gaji dan jaminan sosial, pekerjaan dan hukuman. Perlakuan yang adil akan mendorong bawahan mematuhi perintah-perintah atasan dan gairah kerja. Jika tidak adil bawahan akan malas dan cenderung menyepelkan tugas-tugas dan perintah-perintah atasannya.

#### 12) Inisiatif

Menurut asas ini, seorang pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif, dengan memberikan kebebasan agar bawahan secara aktif memikirkan dan menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya.

#### 13) Kesatuan

Menurut asas ini, kesatuan kelompok harus dikembangkan dan dibina melalui sistem komunikasi yang baik, sehingga terwujud kekompakan kerja (*team work*) dan timbul keinginan untuk mencapai hasil yang baik. Pimpinan perusahaan harus membina para bawahannya sedemikian rupa, supaya karyawan merasa ikut memiliki perusahaan itu.

#### 14) Kestabilan jabatan

Menurut asas ini, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering, karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar, dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha, agar setiap karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya. Jika karyawan sering berhenti perlu manajer menyelidiki penyebabnya. Apakah karena gaji terlalu kecil, perlakuan yang kurang baik, dan lain sebagainya.

Seorang manajer dalam hal ini adalah kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen yaitu; *planning, organizing, actuating, dan controlling*, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Berikut penjelasan beberapa fungsi manajemen.

##### 1) *Planning* (perencanaan)

Perencanaan merupakan aktifitas titik awal dari berbagai kegiatan dalam mencapai tujuan, yang menyangkut pembuatan keputusan apa yang akan dilakukan, bagaimana cara melaksanakan keputusan tersebut, kapan pelaksanaannya dan siapa saja yang akan dilibatkan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan tersebut. Rencana-rencana dibutuhkan oleh lembaga organisasi untuk memberikan tujuan dan menetapkan prosedur terbaik dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Dengan *planning* (perencanaan) yang baik maka seluruh aktifitas organisasi dapat diarahkan menuju titik yang jelas. Perencanaan yang matang

dapat dijadikan sebagai pedoman dan standar kerja dari seluruh komponen yang terkait dalam sebuah lembaga/organisasi dalam melaksanakan aktifitasnya .

Beberapa pengertian *planning* (perencanaan) sebagai salah satu fungsi manajemen terkait dengan pengelolaan organisasi diketengahkan sebagai berikut:

- a) Perencanaan merupakan menentukan garis-garis besar untuk dapat memulai usaha.<sup>20</sup>
- b) Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan, program, proyek, prosedur metode, sistem (cara), anggaran dan standar (tolok ukur) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.<sup>21</sup>
- c) Perencanaan adalah kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.<sup>22</sup>
- d) Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan–tujuan dengan sarana yang optimal.<sup>23</sup>

IAIN PALOPO

---

<sup>20</sup>Pangalaykim & Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 2008), 39.

<sup>21</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2015), 24.

<sup>22</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gaja Mada University Press, 2014), 53.

<sup>23</sup>Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2013), 15.

Perencanaan juga dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Mulai perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Adapun kegiatan utama dalam fungsi perencanaan yakni:

- a) Menetapkan tujuan dan target organisasi.
- b) Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target organisasi tersebut.
- c) Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh.
- d) Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target organisasi.<sup>24</sup>

Esensi perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen adalah pengambilan keputusan dengan memilih dan memilih alternatif kegiatan yang akan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan agar tujuan organisasi/lembaga dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam pendidikan Islam perencanaan merupakan bagian terpenting dalam tercapainya tujuan Pendidikan Islam sebagaimana firman Allah swt dalam QS. al-Hasyr/59:18.



Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok

<sup>24</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management*, dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 5.

(akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>25</sup>

Ayat tersebut menerangkan bahwa Allah swt memerintahkan kepada orang-orang yang beriman agar bertaqwa kepada-Nya dan diperintahkan untuk memperhatikan apa yang telah diperbuat (direncanakan) sebelumnya untuk kepentingan hari yang akan datang. Tampak jelas Allah memerintahkan untuk menyusun sebuah rencana agar tujuan yang telah dirumuskan dapat direalisasikan dalam kehidupan. Berarti setiap organisasi atau lembaga harus menyusun perencanaan-perencanaan.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa dalam perencanaan merupakan kunci utama untuk menentukan aktivitas berikutnya. Tanpa perencanaan yang matang, maka aktivitas lainnya tidaklah akan berjalan dengan baik bahkan mungkin akan gagal. Oleh karena itu, buatlah perencanaan sematang mungkin agar memenuhi tujuan yang akan dicapai.

## 2) *Organizing* (pengorganisasian).

Agar tujuan dapat tercapai dengan tuntas dan pendayagunaan sumber daya dapat maksimal maka kegiatan yang telah dijabarkan dalam perencanaan diwujudkan dalam pengorganisasian. Pengorganisasian adalah sistem kerja sama sekelompok orang yang dilakukan dengan pembedanaan dan pembagian seluruh pekerjaan/tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu satuan unit kerja.<sup>26</sup> Pengorganisasian

---

<sup>25</sup>Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahnya*, (Jakarta: Dharma Karsa Utama, 2015), 545.

<sup>26</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gaja Mada University Press, 2014), 65.

juga merupakan penyatuan dan penghimpunan sumber manusia dan sumber lain dalam sebuah struktur organisasi.<sup>27</sup> Pengorganisasian juga merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup dua kegiatan yakni: (1) membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok, (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pengelompokan atau unit-unit organisasi.<sup>28</sup>

Adapun kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian yakni:

- a) Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b) Menetapkan struktur organisasi yang membujuk adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab.
- c) Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja.
- d) Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.<sup>29</sup>

Pengorganisasian juga merupakan keseluruhan proses pengelompokan seluruh tugas, tanggung jawab, wewenang dan komponen dalam proses kerja sama sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan

---

<sup>27</sup>Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta, 2013), 12.

<sup>28</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management* dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 9.

<sup>29</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management* dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, 10.

yang telah ditetapkan.<sup>30</sup> Pandangan tersebut sesuai dengan firman Allah swt dalam QS. As-Saff/4-61.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُيُوتٌ مَرْصُومٌ

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.<sup>31</sup>

Berdasarkan ayat tersebut bahwa Allah telah memerintahkan kepada seluruh umat Islam untuk saling berpegang teguh pada Islam yaitu melakukan pengorganisasian pada ketentuan yang ada haruslah kokoh dan kuat dalam sebuah ketentuan untuk menyampaikan dan mempertahankan ajaran Islam pada sebuah perhimpunan (organisasi). Serta ayat tersebut juga diperintahkan untuk selalu bersatu dalam menghadapi suatu tantangan untuk kebaikan bersama.

### 3) *Actuating* (pelaksanaan).

*Actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota perusahaan tersebut. Oleh karena para

<sup>30</sup>Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan, *Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003), 15.

<sup>31</sup> Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahnya*, (Jakarta: Dharma Karsa Utama, 2015), 63.

anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.<sup>32</sup> *Actuating* (pelaksanaan) meliputi pelaksanaan kerja dan tugas yang diberikan. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama antar semua anggota.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *actuating* (pelaksanaan) yakni:

- a) Melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan.
- b) Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan.
- c) Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan.
- d) Memastikan tanggung jawab yang diberikan telah dikerjakan.<sup>33</sup>

Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, keahlian dan kompetensi masing-masing yang telah ditetapkan. Sebagaimana firman Allah swt dalam QS. ali-Imran/3:104.



Terjemahnya:

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar

<sup>32</sup>Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013), 166.

<sup>33</sup>George R Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, Penerjemah J-Smith D.F.M., (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 48.

merekalah orang-orang yang beruntung.<sup>34</sup>

Ayat tersebut menjelaskan bahwa sangat diperlukan pelaksanaan yang serius agar tujuan dapat tercapai. Artinya apapun bentuk perencanaan yang telah didesain bila pelaksanaannya tidak ada atau tidak maksimal, maka hal tersebut hanyalah insapan jempol belaka. Oleh karena itu, suatu tujuan atau kegiatan yang telah direncanakan dari awal hendaknya dilaksanakan dengan baik agar mendapatkan hasil yang maksimal sesuai yang diinginkan.

#### 4) *Controlling* (pengawasan)

*Controlling* (pengawasan) berhubungan erat dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain, seperti perencanaan dan pengorganisasian. Adanya pengawasan yang efektif akan memberikan umpan balik untuk perencanaan-perencanaan dalam perubahan standar dan masukan. Dengan pengawasan yang baik akan mampu memberikan penilaian yang obyektif kepada semua sumber daya yang dimiliki. Dengan pengawasan yang cermat pengorganisasian dapat lebih terarah sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan juga merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk mengumpulkan data dalam usaha mengetahui ketercapaian tujuan dan kesulitan yang ditemui dalam pelaksanaan itu.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahnya*, (Jakarta: Dharma Karsa Utama, 2015), 63.

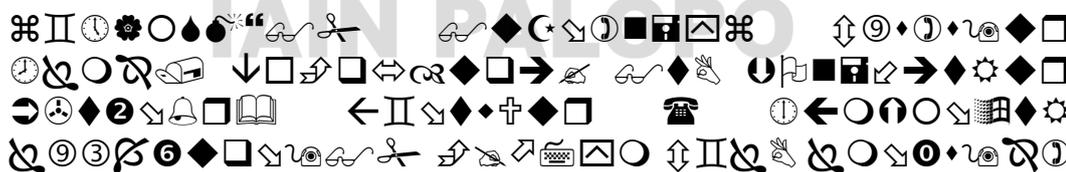
<sup>35</sup>M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan : Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islam)*, (Lombok: Holistica, 2012), 58.

*Controlling* (pengawasan) dapat dilihat dari tiga sudut, yaitu: (a) menyeleksi standar dan titiktitik strategis, (b) pemeriksaan dan memberikan laporan akan pelaksanaan yang lalu, (c) mengambil tindakan-tindakan korektif (suatu yang memperbaiki keadaan-keadaan yang tidak baik).<sup>36</sup>

Kegiatan utama keberhasilan dalam fungsi pengawasan yakni:

- a) Mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan dan target organisasi sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b) Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c) Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian.<sup>37</sup>

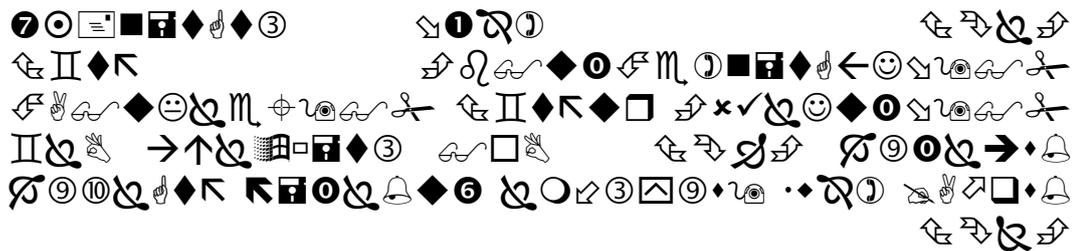
Pengawasan (*controlling*) dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengawasan mencakup tiga kegiatan; (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.<sup>38</sup> Sebagaimana firman Allah swt terkait fungsi pengawasan dalam QS. Qaaf/50:16-18.



<sup>36</sup>Pangkalaykim & Hazil Tanzil, *Manajemen, Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Ghalia Indonesia, 2008), 176.

<sup>37</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management* dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 17.

<sup>38</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management* dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 15.



Terjemahnya:

Dan Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dan mengetahui apa yang dibisikkan oleh hatinya, dan Kami lebih dekat kepadanya dari pada urat lehernya, (yaitu) ketika dua orang Malaikat mencatat amal perbuatannya, seorang duduk di sebelah kanan dan yang lain duduk disebelah kiri. Tiada suatu ucapanpun yang diucapkannya melainkan ada didekatnya Malaikat Pengawas yang selalu hadir.<sup>39</sup>

Berdasarkan penafsiran ayat tersebut berarti berkaitan tentang pengawasan Allah akan setiap pembuatan manusia. Demikian adanya bahwa seluruh perbuatan manusia selalu dipantau, selalu diawasi, dan selalu dalam pengendalian Allah swt. Segala gerak gerik yang dilakukan pasti dalam pengawasan sang pencipta yaitu Allah swt. Dengan demikian bahwa fungsi dari manajemen yaitu pengawasan benar adanya disebutkan dalam Alquran. Berikutnya setiap organisasi haruslah selalau mengadakan pengontrolan dalam setiap pelaksanaan yang telah disusun perencanaannya.

### c. Konsep Kepala Sekolah

#### 1) Pengertian kepala sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata, yaitu kepala dan sekolah. Kepala berarti ketua atau pemimpin suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah memiliki arti lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi kepala sekolah diartikan sebagai pemimpin sekolah atau lembaga tempat menerima dan

<sup>39</sup>Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahnya*, (Jakarta: Dharma Karsa Utama, 2015), 426.

memberi pelajaran.<sup>40</sup> Kepala sekolah juga merupakan orang yang terpilih secara selektif dari guru-guru yang ada di suatu sekolah.<sup>41</sup>

Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>42</sup>

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya. Kepala Sekolah dapat didefenisikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses pembelajaran, atau tempat dimana terjadinya interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>43</sup>

IAIN PALOPO

---

<sup>40</sup>Hasan Basri, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 39.

<sup>41</sup>Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 49.

<sup>42</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 29.

<sup>43</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 85.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

## 2) Tugas dan fungsi kepala sekolah

Pada hakekatnya segala sesuatu yang ada dipermukaan bumi perlu diatur dan ada yang mengaturnya. Pengaturan yang dimaksud mengarah kepada kelancaran, keteraturan dalam suatu kegiatan atau organisasi. Demikian juga dalam suatu lembaga pendidikan di sekolah, tentu harus ada yang mengaturnya yaitu kepala sekolah. Dapat dibayangkan apabila dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah yang tidak mempunyai kepala sekolah maka tentu sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan kebobrokan dalam segala kegiatannya. Jadi pemimpin pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah, baik dalam mengatur program sekolah, pengaturan waktu, keadaan tenaga kependidikan dan lain sebagainya.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria (standar) yang harus dipenuhi, misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.<sup>44</sup> Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

a) Kompetensi Kepribadian

- (1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah.
- (2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- (3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah.
- (4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- (6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b) Manajerial

- (1) Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- (2) Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- (3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.

---

<sup>44</sup>Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 7.

- (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.
- (5) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- (6) Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- (7) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah.
- (8) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- (9) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- (10) Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- (11) Mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- (12) Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- (13) Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- (14) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

(15) Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

c) Kewirausahaan

(1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.

(2) Bekerja keras dan mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

(3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.

(4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.

(5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

d) Supervisi

(1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

(2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.

(3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka profesionalisme guru.

e) Sosial

(1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.

(2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.

(3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Semua kompetensi di atas diharapkan tercermin pada setiap diri seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan unggul. Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah. Oleh karena itu seorang kepala sekolah harus tau betul apa yang menjadi target keberhasilan dari pengembangan sekolah yang dilakukannya.

Dalam Depdikbud dituliskan bahwa kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (*formal leader*). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan orang-orang yang ada diorganisasinya serta fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya.<sup>45</sup>

Tugas dan fungsi kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, yaitu dari sisi tertentu kepala sekolah dapat dipandang sebagai pejabat formal, dan disisi lain kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, sebagai pemimpin, sebagai pendidik, dan sebagai staf. Kepala sekolah sebagai pejabat formal, karena kepala sekolah merupakan jabatan otoritas formal di se kolah, yang ditunjuk atau dipilih melalui seleksi tertentu. Proses tersebut dilalui dengan criteria tertentu, misalnya latar belakang pendidikan, latar belakang pengalaman, pangkat, usia dan integritas atau harga diri.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup>Dekdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*, (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999), 113.

<sup>46</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 36.

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan.
- b) Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- c) Mempertinggi budi pekerti.
- d) Memperkuat kepribadian.
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat disekitarnya merupakan tanggung jawab pula.

Salah satu tugas inti kepala sekolah ialah berusaha memecahkan problematika pendidikan jika ditemukan adanya penyimpangan dalam pengelolaan dan membantu mengembangkan kemampuan mengajar guru sehingga terwujudnya pelaksanaan pendidikan yang lebih baik. Tugas ini bukanlah merupakan pekerjaan yang ringan karena pekerjaan ini lebih bersifat pelayanan profesional.

Terdapat juga beberapa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah digolongkan atas dua bagian, yaitu: (1) tugas kepala sekolah dalam bidang administratif, dan (2) tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi digolongkan dalam bidang manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan kepegawaian, peserta didik, gedung dan

halaman, keuangan, serta hubungan sekolah dan masyarakat. Tugas kepala sekolah dalam bidang supervisi adalah memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan, dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran yang berupa perbaikan program serta kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.<sup>47</sup>

Tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah dalam menjalankan berbagai tugas dan aktivitas sebagai manajer, seperti:

- a) Merencanakan tugas yang hendak dilakukan
- b) Memutuskan dengan cara mana yang harus dilakukan
- c) Memilih orang yang bisa mengerjakan pekerjaan tersebut
- d) Memberi tahu mereka mengapa tugas tersebut harus dilakukan
- e) Memberi tahu bawahan bagaimana mengerjakan dan kapan tugas itu dilaksanakan.<sup>48</sup>

Sedangkan dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) *supervisor* (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan.<sup>49</sup> Ketujuh peran kepala sekolah apabila dapat dilaksanakan dengan baik, maka lembaga pendidikan akan dapat berkembang

---

<sup>47</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 23.

<sup>48</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 36.

<sup>49</sup>Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2015), 170.

dengan baik, tercipta suasana kerja yang berkualitas, dan dinamika lembaga dapat berjalan efektif dan efisien.

Sehubungan dengan tugas dan fungsi kepala sekolah sangat penting dan menjadi kunci keberhasilan dalam suatu lembaga pendidikan atau sekolah, maka berikut ini dibahas secara singkat yang berkaitan dengan hal tersebut, yaitu:

a) Kepala sekolah sebagai pejabat formal

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak biasa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui proses serta persyaratan-persyaratan tertentu, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan intelegensi. Oleh sebab itu kepala sekolah pada hakekatnya adalah pejabat formal, sebab pengangkatannya melalui proses prosedural yang didasarkan atas peraturan yang berlaku. Secara sistem jabatan kepala sekolah sebagai pejabat atau pemimpin formal maka harus melalui pendekatan mulai dari pengangkatan, pembinaan, tanggungjawab dan teori sebagai kepala sekolah.<sup>50</sup>

Selama menduduki jabatan kepala sekolah sebagai pejabat formal maka dalam rangka pembinaan kepala sekolah diberikan berbagai sarana dan fasilitas seperti, gaji, dan penghasilan sesuai peraturan yang berlaku, memperoleh kedudukan dalam jenjang kepangkatan tertentu, memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri, memperoleh penghargaan dan peringatan dari atasan apabila sikap dan perilakunya dirasakan dapat mengganggu tugas dan tanggung jawab sebagai kepala sekolah, serta dapat dimutasi atau diberhentikan dari jabatannya

---

<sup>50</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 86-87.

karena hal-hal tertentu.<sup>51</sup> Kepala sekolah sebagai pejabat formal juga mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap atasan, sesama rekan kepala sekolah atau lingkungan terkait, dan kepada para bawahan dengan menciptakan hubungan sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan siswa sebagai esensi kepemimpinan kepala sekolah sebagai panutan pengikutnya.

b) Kepala sekolah sebagai manajer

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Jabatan kepala sekolah sebagai manajer setidaknya berfungsi sama dengan manajer lainnya, yaitu memaksimalkan pendayagunaan sumberdaya yang tersedia secara produktif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan bagi unit kerjanya.

Fungsi kepala sekolah sebagai manajer, berarti kepala sekolah mempunyai tanggung jawab dalam seluruh proses pengembangan manajemen sekolah, yaitu berupa kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, dan mengendalikan seluruh sumber daya pendidikan yang ada dalam rangka pencapaian tujuan institusional. Sedangkan kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan wujud pelaksanaan kepemimpinan nasional yang bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.

---

<sup>51</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, 90.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para pendidik dan tenaga kepedidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang kegiatan sekolah.<sup>52</sup>

Sebagai manajer kepala sekolah harus mampu mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan. Merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan; mengorganisasikan, berarti kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengkoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material disekolah sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber daya dalam mencapai tujuan; Memimpin, dalam arti bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial.

Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah dapat membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik; Mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apabila terdapat kesalahan diantara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut maka kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

---

<sup>52</sup>E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 43.

Kepala sekolah berfungsi dan bertugas sebagai manajer mempunyai tugas antara lain; menyusun perencanaan, mengorganisasikan, mengarahkan kegiatan, mengkoordinasikan kegiatan, melaksanakan kegiatan, melakukan evaluasi terhadap kegiatan, menentukan kebijaksanaan, mengambil keputusan, mengadakan rapat, mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi, ketatausahaan, siswa, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan sekolah/RAPBS, mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi lain, dan mengatur organisasi siswa intra sekolah.<sup>53</sup>

Kepala sekolah sebagai manajer bertugas sebagai pelaksana kurikulum, pengatur personalia, fasilitas, keuangan, ketatausahaan sekolah, pemeliharaan tata tertib, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Di pihak lain kepala sekolah sebagai manajer melaksanakan proses-proses administrasi, yaitu melaksanakan tugas-tugas dalam membuat perencanaan, mengambil keputusan dalam operasi sekolah, mengontrol dan mengontrol dan menilai hasil-hasil, menyampaikan dan menjelaskan perintah-perintah, memecahkan konflik yang muncul dan memupuk semangat bekerja dan belajar.

Eksistensi seorang kepala sebagai manajer dalam suatu lembaga pendidikan dapat dinilai dari kompetensi mengelola kelembagaan yang mencakup: (1) menyusun sistem administrasi kepala sekolah, (2) mengembangkan kebijakan operasional sekolah, (3) mengembangkan pengaturan sekolah yang berkaitan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, (4) melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang

---

<sup>53</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik Dan Permasalahannya*, 189.

efektif dan efisien. (5)mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi.

c) Kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin).

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam konteks persekolahan, dituntut untuk memiliki kemampuan dalam *me-manage* sekolah agar pengelolaan sekolah berjalan efektif. Antara pemimpin dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Untuk meningkatkan efektifitas fungsi kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan tugasnya perlu terlebih dahulu memahami tugas dan fungsi sebagai pemimpin pendidikan.

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah terutama guru.

Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk:

- a) Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan
- b) Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
- c) Mempertinggi budi pekerti
- d) Memperkuat kepribadian
- e) Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air

Jabatan kepala sekolah bila dikaitkan dengan pengertian profesional suatu bentuk komitmen para anggota suatu profesi untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya yang bertujuan agar kualitas kinerjanya dalam menjalankan dan memimpin segala sumberdaya yang ada pada suatu sekolah untuk mau bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama.

Kepala sekolah dikenal sebagai pemimpin bahkan penguasa di sekolah. Kepala sekolah juga memiliki wewenang yang luas untuk mengelola sekolah, memberikan keputusan atas kebijakan yang diambil, dan bertindak adil kepada bawahan meskipun bawahan tersebut bersifat amoral atau menzalimi atasannya, dan sebagainya. Hal tersebut juga ditegaskan dalam firman Allah swt. QS. Shaad/38:26.



Terjemahnya:

Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat darin jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.<sup>54</sup>

<sup>54</sup>Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahnya*, (Jakarta: Dharma Karsa Utama, 2015), 651.

Ayat di atas dapat dipahami bahwa pengangkatan manusia sebagai khalifah ini menyangkut pengertian seluruh makhluk (manusia) yang berciri mempunyai kemampuan berfikir yang luar biasa. Manusia dengan kekuatan akan ilmu pengetahuan, dan daya nalar mereka belum bisa diketahui secara jelas sampai sejauhmana kemampuan yang sesungguhnya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memberdayakan secara optimal segala potensi personil yang dipimpinnya. Sukses tidaknya seorang pemimpin melaksanakan tugas lebih banyak ditentukan oleh keahliannya untuk menggerakkan orang lain untuk bekerja secara efektif.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah menyangkut keseluruhan kegiatan sekolah.<sup>55</sup> Seorang kepala sekolah harus mampu memobilisir sumber daya sekolah meliputi teknis dan administrasi pendidikan, lintas program dan lintas sektoral dengan menggunakan sumber-sumber daya di sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian peran kepala sekolah sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan.

Selanjutnya terdapat delapan fungsi pemimpin yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a) Bekerja dengan melalui orang lain

---

<sup>55</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), 184.

- b) Bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
- c) Dengan waktu dan sumber yang terbatas mampu menghadapi berbagai persoalan
- d) Berfikir secara realistis dan konseptual
- e) Juru penengah
- f) Seorang politisi
- g) Seorang diplomat
- h) Pengambil keputusan sulit.<sup>56</sup>

Kedelapan fungsi pemimpin tersebut tentu saja berlaku pada setiap pemimpin dari organisasi apapun, termasuk kepala sekolah. Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi disekolah. Pola kepemimpinannya sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

Kedudukan kepala sekolah adalah kedudukan yang cukup sulit. Sebagai atasan, ia mempunyai tanggung jawab sebagai tangan kanan untuk membina sekolah, guru-guru serta anggota staf yang lain. Sebagai wakil guru ia mampu menterjemahkan aspirasi-aspirasi dan keinginan mereka.<sup>57</sup> Dalam kedudukannya yang demikian itu, kepala sekolah mengembang tugas pokok yaitu membina atau mengembangkan secara terus menerus seiring dengan kemajuan dan tuntutan zaman yang semakin mengglobal.

Adapun kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah yaitu:

---

<sup>56</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2015), 10.

<sup>57</sup>Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Cet. VI; Yogyakarta: Kanisius 2009), 80.

- a) Kegiatan mengatur proses belajar
- b) Kegiatan mengatur kesiswaan
- c) Kegiatan mengatur personalia
- d) Kegiatan mengatur peralatan pengajaran
- e) Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah
- f) Kegiatan mengatur keuangan
- g) Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.<sup>58</sup>

Dalam hubungannya dengan pemimpin, maka pemimpin tidak lain dari pada seorang pemimpin yang bertanggung jawab terhadap proses kegiatan manajemen, termasuk pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Hal tersebut di atas relevan dengan al-Qur'an QS at-Taubah/9:105.



Terjemahnya :

**IAIN PALOPO**

Dan Katakanlah, Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.<sup>59</sup>

<sup>58</sup>H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 80.

<sup>59</sup>Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an & Terjemahnya*, (Jakarta: Dharma Karsa Utama, 2015), 204.

Sementara itu kepemimpinan dalam Islam mempunyai sifat dan karakter khusus yang dijiwai al-Qur'an dan Sunnah, berikut dikemukakan beberapa karakter kepemimpinan Islam yang mengantarkan kepada kesuksesan kepemimpinan Rasulullah saw. yakni Siddiq, Amanah, Tabligh, dan Fathanah.<sup>60</sup> Selanjutnya kepemimpinan juga didefinisikan sebagai penggerak semua orang sesuai dengan konsep syariat demi kebaikan dunia dan akhirat mereka. Menurut pandangan pembuat syariat seluruh kepentingan duniawi dan kepentingan ukhrawi. Kekuasaan pada dasarnya merupakan pengganti dari pemilik legalitas (Allah) untuk menjadi agama dan melindungi kepentingan dunia.<sup>61</sup>

Dalam memangku jabatan sebagai pemimpin pendidikan (kepala sekolah) yang dapat melaksanakan tugasnya dan memainkan perannya sebagai kepala sekolah yang baik dan sukses, maka dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomis yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang penulis kemukakan hanyalah persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang kepala sekolah yang baik. Persyaratan-persyaratan tersebut sebagai berikut:

- a) Rendah hati dan sederhana
- b) Bersifat suka menolong
- c) Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d) Percaya kepada diri sendiri
- e) Jujur, adil dan dapat dipercaya

---

<sup>60</sup>Sanusi Uwes, *Visi dan Vondasi Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Logos, 2003), 56.

<sup>61</sup>Ridwan Yahya, *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam* (Jakarta: Pustaka Nawaitu, 2004), 44.

f) Keahlian dalam jabatan.<sup>62</sup>

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, akan tetapi kemampuan dan kesediaannya sebagai pemimpin (kepala sekolah).

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik. Yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

a) Pembinaan program pengajaran

Kepala sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek-aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.

b) Pembinaan kesiswaan

Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan

---

<sup>62</sup>Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 128.

dengan pendidikan, pribadi, dan kebutuhan masyarakat serta kepentingan individu para peserta didik.

c) Pembinaan staff

Yang dimaksud staff adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboratorium, pustakawan, dan sekelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi.

Pembinaan terhadap staff perlu dilakukan oleh kepala sekolah, agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif, sehingga lingkup atau dimensi-dimensi kepegawaian perlu dipahami oleh setiap kepala sekolah.

d) Anggaran belanja dan fasilitas sekolah

Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah. Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatis tentang:

- a) Permintaan anggaran yang spesifik
- b) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
- c) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
- d) Evaluasi hasil-hasil pendidikan.
- e) Anggaran belanja sekolah

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.<sup>63</sup>

Dalam mengembangkan kepemimpinan kepala sekolah, diperlukan kriteria khusus untuk mewujudkan lembaga yang berkualitas. Untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah, setidaknya memiliki persyaratan atau sifat-sifat sebagai berikut:

- a) Bertakwa kepada Tuhan Yang maha Esa
- b) Memiliki inteligensi yang tinggi
- c) Memiliki fisik yang kuat
- d) Berpengetahuan yang luas
- e) Percaya diri
- f) Dapat menjadi anggota kelompok
- g) Adil dan bijaksana
- h) Tegas dan berinisiatif
- i) Berkapasitas membuat keputusan
- j) Memiliki kestabilan emosi
- k) Sehat jasmani dan rohani
- l) Bersifat prospektif.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 271-305.

<sup>64</sup>Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 206.

Kriteria tersebut mencerminkan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan atau sekolah di samping melakukan pelayanan pendidikan juga perlu ada jiwa kemandirian dari sektor pendanaan sehingga dengan bebas melakukan program-program pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kecerdasan emosional, spiritual, dan sosial, serta selalu berorientasi kedepan.

Kepala sekolah dalam kepemimpinannya memerlukan pengetahuan dan keterampilan konseptual, kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan yang termasuk kesanggupan untuk melihat dengan jelas peranan organisasi dalam situasi pembangunan yang menyeluruh, meliputi:

a) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor pendidikan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi yang ilmiah, unsur-unsur ilmiah supervisi mencakup sebagai berikut; (1) Sistematis, artinya terlaksana secara teratur, berencana dan kontinyu, artinya data yang dapat dalam observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi, (2) Menggunakan alat (instrument) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran, (3) Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain. (4) Kooperatif, seluruh staf dapat bekerjasama untuk mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik, (5) Konstruksi yang kreatif yaitu membina inisiatif

guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana merasa aman dan menggunakan potensi-potensinya.<sup>65</sup>

Dari lima prinsip supervisi di atas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah sebagai supervisor, menjadi tolak ukur atau barometer kepala sekolah itu sendiri. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya.

Pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi antara lain; (1) hubungan konsultatif, kolegial bukan hirarkhis, (2) dilaksanakan secara demokratis, (3) berpusat pada tenaga kependidikan, (4) dilakukan berdasarkan tenaga kependidikan (guru), (5) merupakan bantuan profesional.<sup>66</sup>

Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah berdasarkan prinsip tersebut maka dapat dilakukan secara efektif melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran. Sebagai supervisor kepala sekolah mempunyai beberapa peran penting, yaitu:

(1) Melaksanakan penelitian sederhana untuk perbaikan situasi dan kondisi proses belajar mengajar.

---

<sup>65</sup>Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 25.

<sup>66</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), 113.

- (2) Mengadakan observasi kelas untuk peningkatan efektivitas proses belajar mengajar.
- (3) Melaksanakan pertemuan individual secara profesional dengan guru untuk meningkatkan profesi guru.
- (4) Menyediakan waktu dan pelayanan bagi guru secara profesional dalam pemecahan masalah proses belajar mengajar.
- (5) Menyediakan dukungan dan suasana kondusif bagi guru dalam perbaikan dan peningkatan mutu proses belajar mengajar.
- (6) Melaksanakan pengembangan staf dan berencana dan terarah.
- (7) Melaksanakan kerjasama dengan guru untuk mengevaluasi hasil belajar secara komprehensif.
- (8) Menciptakan *team work* yang dinamis dan profesional.
- (9) Menilai hasil belajar peserta didik secara komprehensif.<sup>67</sup>

Peran kepala sekolah sebagai supervisor, berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrasi lainnya. Namun sebelum memberikan pembinaan dan bimbingan kepada orang lain maka kepala sekolah harus membina dirinya sendiri, sebagai supervisor dia harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang perlu bagi kemajuan sekolahnya.

b) Kepala sekolah sebagai administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat

---

<sup>67</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), 43.

pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan dia atas ke dalam tugas-tugas operasional.

Peran kepala sekolah sebagai administrator memiliki dua tugas utama, yaitu:

- (1) Sebagai pengendali struktur organisasi, yaitu mengendalikan bagaimana cara pelaporan dan dengan siapa berintegrasi dalam mengerjakan tugas tersebut.
  - (2) Melaksanakan administrasi substansi yang mencakup administrasi kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dan masyarakat serta administrasi umum.<sup>68</sup>
- c) Kepala sekolah sebagai pendidik

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum disekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen yang tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran disekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.

---

<sup>68</sup>E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*, (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

d) Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru akan termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu dalam upaya menciptakan budaya dalam iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan ia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru selalu diberitahu pada setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.<sup>69</sup>

e) Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausawan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap

---

<sup>69</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Radja Grafindo Persada, 2013), 78.

peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek positif terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Berdasarkan kajian teori di atas yang dimaksud tugas kepala sekolah adalah hasil yang dicapai sekolah sebagai wujud kepemimpinannya memimpin sekolah. Adapun indikator mengukur tugas kepala sekolah adalah:

- (1) Tercapainya tujuan sekolah
- (2) Pemanfaatan pendayagunaan sumber daya di sekolah
- (3) Terpenuhinya kebutuhan bawahan
- (4) Terciptanya jalinan kerjasama antara sekolah dan masyarakat.
- 15) Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah berdasarkan Pemendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah mencakup kompetensi manajerial. Indikator-indikator kompetensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- 3) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal

- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendagunaan secara optimal
- 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
- 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan pengembangan kapasitas peserta didik
- 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
- 11) Mengelola keuangan sekoah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparansi dan efisien
- 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
- 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
- 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
- 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah
- 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan prlaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup>Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

## 2. Sistem Pembelajaran *Online*

### a. Pengertian Sistem Pembelajaran *Online*

Sistem pembelajaran *online* merupakan pembelajaran berbasis komputer yang dapat terkoneksi dengan jaringan internet, atau dikenal dengan istilah *e-learning*. *E-learning* merupakan frase yang tersusun dari dua kata yaitu *E* dan *learning*. *E* menunjukkan kepanjangan dari kata *Electronic* kemudian disingkat *E*, dan kata *Learning* yang dalam bahasa Indonesia berarti pembelajaran. Jadi secara bahasa adalah pembelajaran dengan prantara (menggunakan) alat elektronik.

Namun berdasarkan definisi operasional dan penggunaannya saat ini, *e-learning* hanya mengacu pada pembelajaran yang berbasis *online* dengan memanfaatkan perangkat komputer atau sejenisnya yang terkoneksi ke jaringan internet. Pada umumnya istilah *e-learning* digunakan untuk sebuah proses pembelajaran yang dilakukan melalui pemanfaatan internet, walaupun ada beberapa ahli yang mengkhususkan istilah tersebut dengan "*i-learning (internet learning)*" atau "*virtual learning*".<sup>71</sup> *E-learning* juga merupakan pembelajaran berjarak menggunakan teknologi komputer (biasanya adalah internet).<sup>72</sup>

Siswa dalam pembelajaran *online* dapat berpartisipasi aktif saat belajar karena pembelajaran *online* menyediakan perangkat pembelajaran interaktif. Siswa

---

<sup>71</sup>Munir, *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 187.

<sup>72</sup>Allan J. Henderson, *The E-learning Question and Answer Book*, (USA: Amacom, 2003), 2.

dapat menghubungkan semua informasi baik itu tulisan dan proyek yang mereka buat dengan menggunakan tombol *hypertext*.<sup>73</sup>

Adapun karakteristik dari pembelajaran *online* yaitu; memungkinkan peserta didik belajar tanpa harus pergi ke ruang kelas, dan pembelajaran dapat dijadwalkan sesuai kesepakatan antara instruktur dan peserta didik, atau peserta didik dapat menentukan sendiri waktu belajar yang diinginkan.

Pembelajaran *online* juga harus memiliki dua unsur penting yaitu informasi dan metode pengajaran yang memudahkan orang untuk memahami konten pelajaran, dan pembelajaran *online* dilakukan melalui komputer menggunakan tulisan, suara, atau gambar seperti ilustrasi, photo, animasi, dan video. Serta pembelajaran *online* diperuntukkan untuk membantu pendidik mengajar seorang peserta didik secara objektif.<sup>74</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sistem pembelajaran *online* merupakan sistem pembelajaran yang berjarak dengan memanfaatkan elektronik.

#### b. Macam-Macam Model Pengembangan Sistem Pembelajaran *Online*

Terdapat beberapa macam model pengembangan sistem pembelajaran online, yaitu; *web course*, *web centric course*, dan *web enhanced course*.

##### 1) *Web course*.

Penerapan model ini siswa dan guru sepenuhnya terpisah dan tidak diperlukan adanya tatap muka. Seluruh bahan ajar, diskusi, konsultasi, penugasan,

---

<sup>73</sup>Sharon E Smaldino, Deborah L Lowther dan James D Russell, *Instructional Technology and Media for Learning (ninth Edition)*, (New Jersey Columbus: Pearson, 2007), 188.

<sup>74</sup>Ruth Colvin Clark & Richart E. Mayer, *E-Learning and the Science of Instruction, Third Edition*, (San Francisco: Pfeiffer, 2011), 173.

latihan, ujian, dan kegiatan pembelajaran lainnya sepenuhnya disampaikan melalui internet. Dengan kata lain model ini menggunakan sistem jarak jauh.

2) *Web centric course*

Penerapan model ini memadukan antara belajar jarak jauh dan tatap muka (konvensional). Sebagian materi disampaikan melalui internet, dan sebagian lagi melalui tatap muka. Fungsinya saling melengkapi. Dalam model ini guru bisa memberikan petunjuk pada siswa untuk memahami materi perkuliahan melalui web yang telah dibuatnya. Siswa juga diberikan arahan untuk mencari sumber lain dari situs-situs yang relevan. Dalam tatap muka, siswa dan guru lebih banyak diskusi tentang temuan materi yang telah disiswai melalui internet tersebut.

3) *Web enhanced course*

Model ini hanya memanfaatkan internet untuk menunjang peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan di kelas. Fungsi internet adalah untuk memberikan pengayaan dan komunikasi antara siswa dengan guru, sesama siswa, anggota kelompok, atau siswa dengan nara sumber lain. Oleh karena itu peran tenaga pendidik dalam hal ini dituntut untuk menguasai teknik mencari informasi di internet, membimbing siswa mencari dan menemukan situs-situs yang relevan dengan bahan pembelajaran, menyajikan materi melalui web yang menarik dan diminati.<sup>75</sup>

c. Kelebihan dan Kekurangan Sistem Pembelajaran *Online*

Terdapat beberapa kelebihan dari sistem pembelajaran *online* yaitu:

1) Meningkatkan interaksi pembelajaran

---

<sup>75</sup>Ruth Colvin Clark & Richard E. Mayer, *E-Learning and the Science of Instruction, Third Edition*, (San Francisco: Pfeiffer, 2011), 225.

- 2) Mempermudah interaksi pembelajaran dari mana saja dan kapan saja
- 3) Memiliki jangkauan yang sangat luas
- 4) Mempermudah penyempurnaan dan penyimpanan materi pembelajaran.<sup>76</sup>

Adapun kekurangan dari sistem pembelajaran *online* yaitu:

- 1) Interaksi secara langsung antar pengajar dan siswa akan berkurang
- 2) Proses pembelajaran akan cenderung mengarah kepada pelatihan bukan mengarah pada pendidikan
- 3) Akan mengabaikan aspek akademik atau sosial dan sebaliknya dapat mendorong aspek komersial
- 4) Siswa yang tidak memiliki motivasi belajar yang tinggi akan mengalami kegagalan.<sup>77</sup>

Hal tersebut di atas merupakan sebuah bukti yang menggambarkan masih lemahnya pengelolaan pembelajaran *online* di lembaga pendidikan yang ada di Indonesia. Dalam bahasa lainnya bahwa pembelajaran online di beberapa sekolah belum dimanfaatkan secara maksimal dalam pembelajaran. Sehingga perlunya berpegang pada prinsip yang ada, beberapa prinsip dalam Islam yang harus diperhatikan; yaitu:

- 1) Memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja
- 2) Mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab

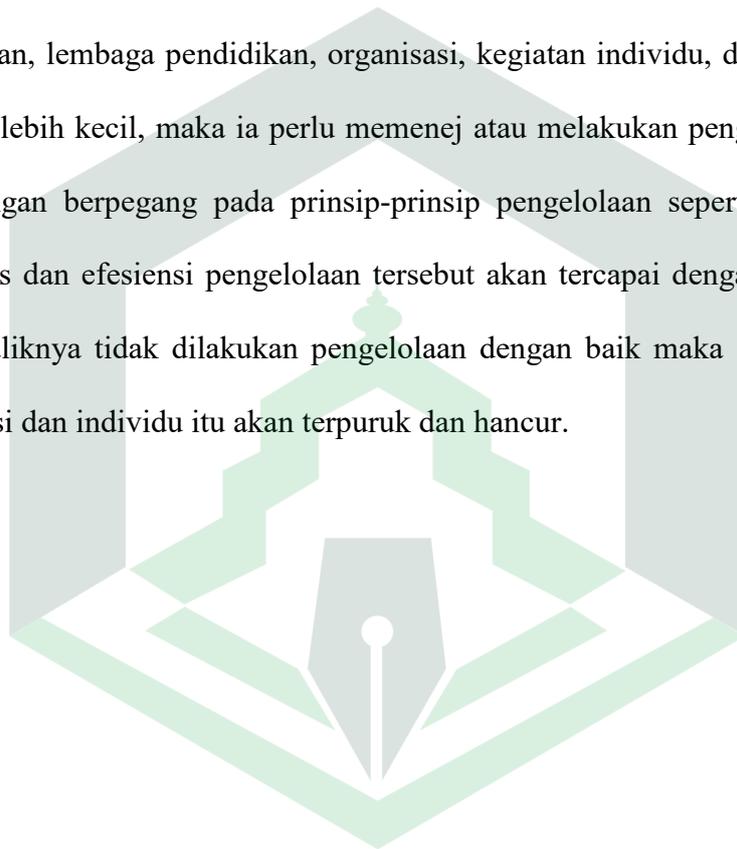
---

<sup>76</sup>Munir, *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 205.

<sup>77</sup>Munir, *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 206.

- 3) Memberi tanggung jawab kepada bawahan harus sesuai dengan sifat-sifat dan kemampuannya
- 4) Mengenal secara baik faktor-faktor psikologi manusia
- 5) Relativitas nilai-nilai.<sup>78</sup>

Bagaimanapun dalam melaksanakan suatu kegiatan baik itu terkait dengan perusahaan, lembaga pendidikan, organisasi, kegiatan individu, dan lainnya yang skopnya lebih kecil, maka ia perlu memenej atau melakukan pengelolaan dengan baik dengan berpegang pada prinsip-prinsip pengelolaan seperti di atas maka efektifitas dan efesiensi pengelolaan tersebut akan tercapai dengan baik. Namun bila sebaliknya tidak dilakukan pengelolaan dengan baik maka suatu lembaga, organisasi dan individu itu akan terpuruk dan hancur.



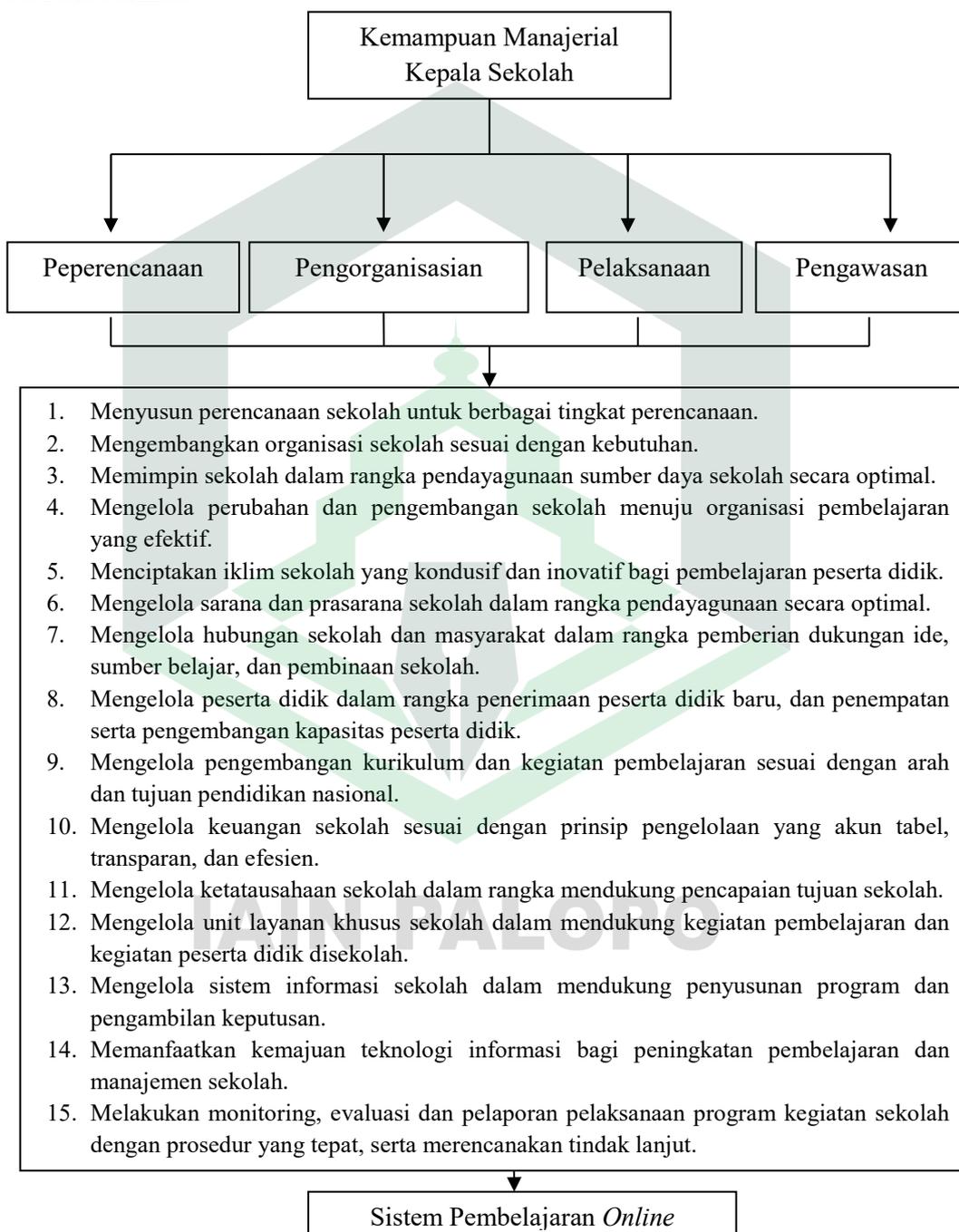
**IAIN PALOPO**

---

<sup>78</sup>Munir, *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 245.

### C. Kerangka Teoretis

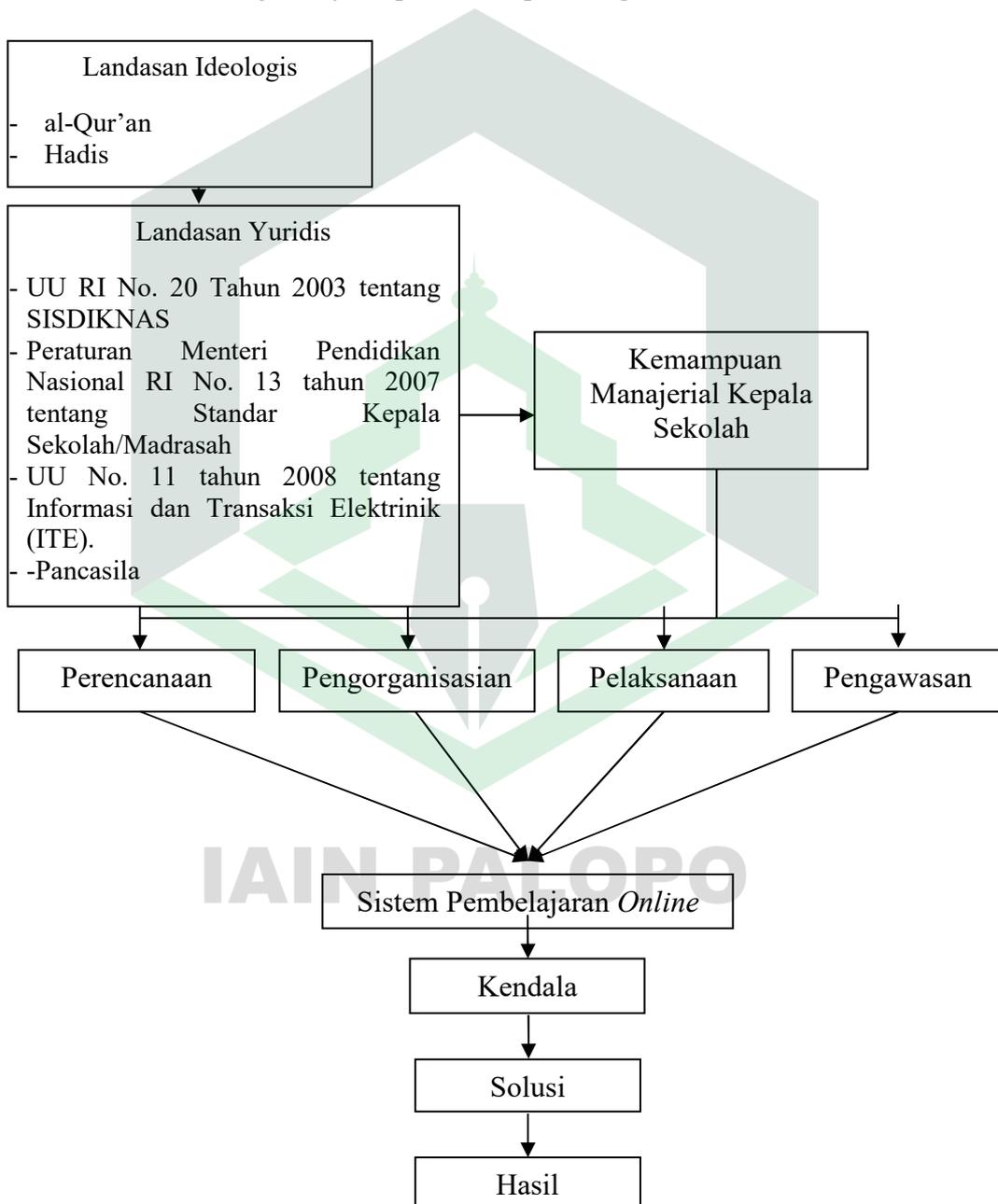
Berdasarkan pemaparan materi di atas, untuk mempermudah pemahaman tentang teori yang dibahas, maka lebih jelasnya dapat dilihat pada kerangka teoretis berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Teoretis

#### D. Kerangka Pikir

Untuk mempermudah memahami penelitian ini, maka berikut gambarkan kerangka pikir, sehingga dengan kerangka pikir ini diharapkan mempermudah pemahaman tentang masalah yang dibahas, serta menjadi pedoman penelitian agar terarah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Pikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya.<sup>1</sup> Jadi penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau kecenderungan yang sedang berlangsung. Dalam penelitian ini, tentang kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online*. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau objek studi. Proses penelitian tersebut memperhatikan konteks studi dengan menitik beratkan pada pemahaman, pemikiran persepsi peneliti.

---

<sup>1</sup>Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 56.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 3 Palopo yang terletak di Jl. Jendral Sudirman, No. 52, Kelurahan Tompotika Kecamatan Wara, Kota Palopo, Provinsi Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan atas dasar pertimbangan bahwa belum ada penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 3 Palopo mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online*, karena pembelajaran *online* tersebut merupakan hal yang baru disebabkan karena adanya pandemi covid-19 .

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan April hingga bulan Mei 2021.

## **C. Sumber Data**

Adapun sumber data yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer, adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer dalam penelitian ini berasal dari data lapangan yang diperoleh melalui wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur terhadap informan yang berkompeten dan memiliki pengetahuan tentang penelitian ini. Agar dapat memperoleh sejumlah data primer, maka diperlukan sumber data dari objek penelitian yang disebut situasi sosial, yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat, pelaku, dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Peneliti memperoleh data langsung dari kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik pada SMA Negeri 3 Palopo.

2. Data sekunder, merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, penulis memperoleh dokumen berupa dokumen sekolah, dokumen guru-guru, kajian-kajian teori, dan karya tulis ilmiah. Data sekunder yang dimaksudkan adalah data melalui berbagai sumber seperti di atas yang diolah dan diproses agar dapat memberikan kebenaran secara valid terhadap yang diteliti, apakah data atau dokumen sekunder itu dapat mengungkapkan kebenaran atau tidak. Data sekunder biasanya digunakan sebagai pendukung data primer. Seperti buku-buku, hasil penelitian yang berwujud laporan, literature-literatur dan lainnya.

#### **D. Fokus Penelitian**

Adapun fokus penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* dengan melakukan beberapa tahap atau proses yakni: kepala sekolah awalnya melakukan perencanaan, kemudian pengorganisasian, pelaksanaan, dan terakhir pengawasan terhadap pembelajaran *online* tersebut.
2. Problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* yaitu muncul dari baik itu dari peserta didik maupun guru.
3. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang dihadapi dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* yaitu melakukan seminar, workshop, pelatihan, pengawasan dan pembimbingan, dan lain-lain sebagainya.

### **E. Definisi Operasional**

#### 1. Kemampuan manajerial kepala sekolah

Kemampuan manajerial kepala sekolah merupakan kemampuan untuk melakukan aktifitas manajemen yang dilakukan kepala sekolah secara prosedural untuk memberdayakan semua sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### 2. Sistem pembelajaran *online*

Sistem pembelajaran *online* merupakan suatu pembelajaran yang disampaikan secara tidak langsung dengan menggunakan komputer atau handphone.

### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik dan instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi langsung dilakukan pada saat observasi awal, pada saat penelitian berlangsung hingga laporan akhir dengan cara mengamati. Komponen yang diamati yaitu; kepala sekolah, guru, peserta didik dan keadaan lingkungan sekolah. Instrumen yang digunakan pada observasi ini yaitu lembar observasi, alat tulis, alat perekam dan alat dokumentasi.
2. Wawancara dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang memberikan jawaban atas pertanyaan dengan komponen yang diwawancarai yaitu kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun

dengan menggunakan telepon.<sup>2</sup> Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, guru, peserta didik dan orang tua peserta didik SMA Negeri 3 Palopo. Wawancara dilakukan dalam dua cara, yaitu wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur menggunakan pertanyaan baku yang secara tertulis sebagai pedoman untuk wawancara. Pada wawancara terstruktur dibuat pertanyaan tertulis, mengenai kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo. Sedangkan wawancara tidak terstruktur dilakukan secara bebas dengan menggunakan tenaga pewawancara terhadap pihak terkait khususnya responden terpilih untuk mendapatkan informasi tentang pengertian suatu peristiwa, situasi atau keadaan tertentu yang berkaitan dengan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo. Adapun instrumen yang akan digunakan dalam wawancara ini yaitu pedoman wawancara, alat perekam, alat tulis dan alat dokumentasi.

3. Dokumentasi berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Studi dokumen sebagai pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.<sup>3</sup> Pendokumentasian digunakan untuk memperoleh data mengenai keadaan kepala sekolah, guru, peserta didik, keadaan sekolah, serta badan pelatihan guru atau kegiatan guru. Instrumen yang akan digunakan dalam dokumentasi ini adalah kamera.

---

<sup>2</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), 194.

<sup>3</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 240.

### G. Uji Keabsahan Data

Proses pengujian keabsahan data dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai kebenaran data yang ditemukan dilapangan, caranya adalah dengan teknik triangulasi. Cara ini adalah pengecekan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai suatu perbandingan terhadap data. Triangulasi data dalam penelitian ini ada dua yang dapat digunakan yaitu triangulasi dengan sumber dan triangulasi dengan metode.

1. Triangulasi sumber yaitu untuk menguji koreliabilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber dilakukan peneliti melalui observasi dan dokumentasi serta melakukan wawancara terhadap kepala sekolah, guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik. Kemudian melakukan pengecekan terhadap hasil wawancara untuk mendapatkan informasi koreliabilitas datanya diantaranya dengan melakukan diskusi dengan sejawat/orang yang berkompeten menyangkut persoalan yang sedang diteliti serta mengadakan *member check* untuk memastikan kesesuaian data yang diberikan oleh pemberi data.

2. Triangulasi metode yaitu dilakukan dengan cara membandingkan hasil observasi dengan hasil observasi berikutnya, membandingkan hasil observasi dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara dengan wawancara berikutnya. Penekanan dari hasil perbandingan untuk mengetahui alasan-alasan terjadinya perbedaan data yang diperoleh selama pengumpulan data.

## H. *Teknik Analisis Data*

Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mereduksi data. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari pola dan temanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.
2. Display data atau penyajian data dilakukan dengan mengumpulkan semua informasi yang telah direduksi untuk dilakukan penarikan kesimpulan dengan pengambilan tindakan demi memudahkan perencanaan kerja selanjutnya. Data disajikan berupa gambaran keseluruhan informasi yang telah diperoleh dari lapangan.
3. Verifikasi data atau penarikan kesimpulan sebagai kegiatan konfigurasi yang utuh, setelah analisis dilakukan maka hasil penelitian disimpulkan dengan memberi interpretasi terhadap masalah yang akhirnya dijadikan sebagai dasar untuk penarikan kesimpulan dengan menggunakan bahasa sederhana, dan mudah dimengerti.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Lokasi Penelitian

###### a. Sejarah SMA Negeri 3 Palopo

Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo yang dulu dikenal dengan nama Sekolah Menengah Persiapan Pembangunan (SMPP), yang didirikan pada tahun 1975 di atas tanah 43.288 m<sup>2</sup>, berdasarkan SK Kantor Wilayah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 0281/C/1975 pada tanggal 27 November 1975. Pada tahun 1985 berganti nama menjadi SMA Negeri 3 Palopo, serta pada tahun 1997 menjadi SMU Negeri 3 Palopo. Kemudian dengan berlakunya Undang-Undang Sistem Pendidikan Nomor 20 tahun 2003 maka berubah menjadi SMA Negeri 3 Palopo, serta dengan Surat Keputusan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 214/PD-4/A-TU/2004 tanggal 5 Maret 2004 menjadi SMA Negeri 3 unggulan Palopo. Berdasarkan Surat Keputusan Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 622/C4/MN/2007 tanggal 29 Juni 2007, maka SMA Negeri 3 Palopo ditingkatkan statusnya dengan ditetapkannya sebagai SMA Rintisan Bertaraf Internasional, kemudian sekarang SMA Negeri 3 Palopo menjadi sekolah yang mengacu pada sistem zonasi pada penerimaan peserta didik baru sesuai aturan yang berlaku di Permendikbud Nomor 14 Tahun 2018 pasal 16 ayat 1 sehingga status sekolah negeri saat ini sama.

Sejak berdirinya SMANegeri 3 Palopo hingga sekarang, telah terjadi beberapa kali pergantian kepemimpinan kepala sekolah, berikut adalah beberapa kepala sekolah yang pernah memimpin di SMA Negeri 3 Palopo antara lain:

- 1) Drs. H. Ibrahim Machmud (Tahun 1975-1977)
- 2) Drs. Aminuddin R. Magi (Tahun 1977-1982)
- 3) Zainuddin Sandra Maula (Tahun 1982-1986)
- 4) Drs. H. Jamaluddin Wahid (Tahun 1986-1999)
- 5) Drs. Abdul Rahim Kutuy (Tahun 1999-2003)
- 6) Drs. Muh. Zainal Abidin (Tahun 2003-2006)
- 7) Drs. Muhammad Jaya, M.Si. (Tahun 2006-2012)
- 8) Drs. Sirajuddin (Tahun 2012-2015)
- 9) Muhammad Arsyad, S.Pd. (Tahun 2015-2018).
- 10) Hairuddin, S.Pd., M.Pd. (Tahun 2018-sekarang)<sup>1</sup>

#### **b. Visi dan Misi SMA Negeri 3 Palopo**

SMA Negeri 3 Palopo memiliki visi yaitu unggul dalam mutu yang bernuansa religius, berpijak pada budaya bangsa, berwawasan lingkungan dan internasional.

Adapun misi SMA Negeri 3 Paopo adalah sebagai berikut:

- 1) Menumbuhkan semangat keunggulan pada siswa secara intensif sesuai dengan potensi yang dimiliki.

---

<sup>1</sup>Hj. Jumriah, Kepala Tata Usaha SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, Pada tanggal 26 April 2021.

- 2) Mendorong dan membantu siswa untuk menggali potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal dan mampu bersaing secara global/internasional.
- 3) Menumbuhkan penghayatan terhadap agama yang dianut terhadap budaya bangsa sehingga menjadi sumber karifan dalam bertindak.
- 4) Menerapkan manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan stakeholders sekolah.
- 5) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara optimal, dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.
- 6) Mengembangkan budaya lokal untuk menumbuhkan budaya bangsa.
- 7) Menumbuhkan dan menanamkan kecintaan terhadap lingkungan yang asri kepada seluruh warga sekolah.

**c. Keadaan Guru dan Pegawai SMA Negeri 3 Palopo**

Dalam dunia pendidikan, guru merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan pembelajaran yang berlangsung di sekolah. Guru bukan hanya yang mentransfer ilmu pengetahuan saja kepada peserta didiknya, akan tetapi dia juga bertanggung jawab akan keberhasilan peserta didiknya. Oleh karena itu, guru sebagai tenaga pendidik dan pengajar, dituntut untuk mempunyai kualitas sumber daya manusia yang potensial serta memiliki kesehatan baik jasmani dan rohani agar proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik.

Untuk lebih jelasnya tentang keadaan guru dan pegawai pada SMA Negeri

3 Palopo dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Keadaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA Negeri 3 Palopo

No	Nama / NIP	Jabatan	Pangkat / Golongan
1	Hairuddin, S.Pd.,M.Pd. 19690905 199412 1 007	Kepala UPT	Pembina TK.I IV/b
2	Lili Suryani, S.Pd.,M.Pd. 19690504 198812 2 002	Guru Madya	Pembina Utama Muda Muda, IV/c
3	Mujahidin Agus, S.Pd.,M.Pd. 19690817 200012 1 005	Guru Madya	Pembina Utama Muda Muda, IV/c
4	Drs. H. Muh. Saleh 19621231 198703 1 236	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
5	Dra. Naima 19601231 198803 2061	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
6	Drs. Abdul Waris 19620725 198803 1 008	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
7	Drs. Yusran 19621231 198803 1 172	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
8	Drs. Supriatur 19620520 198903 1 019	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
9	Drs. H. Muh. Aras 19620702 198903 1 013	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
10	Dra. Nursiah, M.Pd. 19630512 199002 2 001	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
11	Dra. Hartina 19630616 199002 2 001	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
12	Dra. Rahmawati, M.Pd. 19651231 199001 2 012	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
13	Dra. St. Nurdayati 19650925 199103 2 006	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
14	Abdul Halim, S.Pd.,M.Pd. 19670105 199203 1 011	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
15	Dra. Herolina, M.Pd. 19660506 199412 2 001	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
16	Hj. Herni, S.Pd.,M.Pd. 19681231 199412 2 001	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
17	Drs. Abdul Rahmat, MM. 19680828 199403 1 008	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
18	Ali, S.Pd.,M.Pd. 19680110 199802 1 007	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
19	ArmayantiAhmad, S.Sos.,M.Pd. 19730227 200012 1 007	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
20	Hj. Hasliyah Ilyas, S.Pd.,M.Pd. 19730612 199802 2 004	Guru Madya	Pembina TK.I IV/b
21	Aris Simon, S.Pd. 19651213 199001 2 012	Guru Madya	Pembina IV/a
22	Anita Amin, S.Si.,M.Pd.	Guru Madya	Pembina

	19710719 200502 2 001		IV/a
23	Yusnaeni Madjid, ST. 19730413 200502 2 002	Guru Madya	Pembina IV/a
24	Alimuddin, S.Pd.,M.Pd. 19770813 200502 1 002	Guru Madya	Pembina IV/a
25	Asrul Amir, S.Pd.,M.Pd. 19780422 200502 1 006	Guru Madya	Pembina IV/a
26	Khaeril Abdullah, S.Pd. 19790414 200604 1 014	Guru Madya	Pembina IV/a
27	Jasman, S.Ag.,M.Pd.I. 19720210 200604 1 019	Guru Madya	Pembina IV/a
28	Hilda Ruppe, S.Th.,M.Pd.K. 19780501 200604 2 011	Guru Muda	Pembina IV/a
29	Wahyu P. Sibenteng, S.Pd. 19760513 200502 1 002	Guru Muda	Penata TK.I III/d
30	Erwing, SE. 19780923 200502 1 003	Guru Muda	Penata TK.I III/d
31	Rahmatiah, S.Pd. 19700924 200604 2 008	Guru Muda	Penata TK.I III/d
32	St. Pausia, SE. 19730610 200604 2 030	Guru Muda	Penata TK.I III/d
33	Fitri Mas'ud, S.Pd. 19810831 200604 2 020	Guru Muda	Penata TK.I III/d
34	Muhidin Mas, S.Sos. 19870807 200701 1 031	Guru Muda	Penata TK.I III/d
35	Andi Elvira, S.Pd.,M.Pd. 19811113 200701 2 009	Guru Muda	Penata TK.I III/d
36	Kayaruddin Kadir, S.Pd.,M.Pd. 19840623 200804 1 001	Guru Muda	Penata TK.I III/d
37	Andi Rahmi, S.Pd. 19761020 200902 2 002	Guru Muda	Penata TK.I III/d
38	H. Rahman, S.Pd.,M.Ak. 19760302 200312 1 009	Guru Muda	Penata III/c
39	Katini, AP.,SS. 19711028 200902 2 001	Guru Muda	Penata III/c
40	Dewi Enderwaty, S.Pd.,M.Pd. 19831224 201001 2 027	Guru Muda	Penata III/c
41	Kartini, S.Pd.,M.Pd. 19830413 201001 2 028	Guru Muda	Penata III/c
42	Faridha Naim, S.Pd. 19840522 201001 2 027	Guru Pertama	Penata Muda, TK.I III/b
43	Syahmirani, S.Pd. 19761027 201411 2 001	Guru Pertama	Penata Muda, TK.I III/b
44	Syahrir, S.Kom, M.Kom. 19780410 201411 2 027	Guru Pertama	Penata Muda III/a
45	Muh. Arats, S.Pd. 19840329 201411 1 001	Guru Pertama	Penata Muda III/a
46	Yulia Arsani, S.Pd. 19890724 201903 2 015	Guru Pertama	Penata Muda III/a

47	Arum Ekasari Putri, S.Pd.,M.Pd. 19941001 201903 2 022	Guru Pertama	Penata Muda III/a
48	Hj. Jumriah, S.Pd. 19670323 198903 2 013	Kepala Sub Bagian TU	Penata TK.I III/d
49	Sitti Hasnah, SH. 19661025 199203 2 008	Pelaksana Urs. TU	Penata III/c
50	Nurmila, SH. 19791212 200801 2 031	Pelaksana Urs. TU	Penata III/c
51	Hasmiati 19651005 198603 2 037	Pelaksana TU	Penata Muda III/a
52	Agus Riyanto 19711223 200701 1 015	Pelaksana Urs. TU	Penata Muda II/a
53	Tobias Jeharut 19790804 201409 1 001	Pelaksana Urs. TU	Pengatur Muda TK.I II/b
54	Adha Achmad 19741231 201409 2 004	Pelaksana Urs. TU	Juru II/c
55	Drs. Ilham	Guru Honorer	-
56	Muhajir Achmad, S.Pd.	Guru Honorer	-
57	Taufiq Mustamin, S.Pd.I.,M.Pd.I.	Guru Honorer	-
58	Nur Huda, S.Pd.I.	Guru Honorer	-
59	Hasdar, S.Pd.	Guru Honorer	-
60	Rabia, S.Kom.	Guru Honorer	-
61	Wilda S.Pd.	Guru Honorer	-
62	Muharram, S.Pd.	Guru Honorer	-
63	Suharmi, S.Pd.	Guru Honorer	-
64	Washallyah Mahfuddin, SPd.	Guru Honorer	-
65	Nova Wulandari Latif, S.Pd.Gr.	Guru Honorer	-
66	Andys Murphy, S.Sos.	Guru Honorer	-
67	Hj. Nurlinda, S.Pd.	Guru Honorer	-
68	Achyar Maulana, S.Kom.	PTT	-
69	Alam. S.Kom..	PTT	-
70	Syamsuddin	PTT	-
71	Irna. S.Kom.	PTT	-
72	Ilham, S.Pd.	PTT	-
73	Jamaluddin, A.Md,Kom.	PTT	-
74	Siti Rahma, S,Kep.	PTT	-
75	Muh. Saleh	PTT	-
76	Elni Samora, S.Kom.	PTT	-
77	Risno	PTT	-

Sumber Data:Kepala Tata Usaha SMA Negeri 3 Palopo, tanggal 26 April 2021.

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah guru dan pegawai di SMA Negeri 3 Palopo adalah 77 orang termasuk kepala sekolah. Di mana guru dan pegawai SMA Negeri 3 Palopo berstatus PNS sebanyak 54 orang, berstatus guru honorer 13 orang, dan 10 orang berstatus PTT sehingga dapat disimpulkan bahwa guru dan pegawai di SMA Negeri 3 Palopo dominan berstatus PNS.

#### d. Keadaan Peserta Didik di SMA Negeri 3 Palopo

Peserta didik merupakan salah satu komponen pendidikan. Peserta didik harus dididik dan dibina dengan berbagai disiplin ilmu untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi tantangan kehidupan selanjutnya yang semakin kompleks. Dalam proses pembelajaran, peserta didik menjadi subjek yang penting, karena terjadinya interaksi kegiatan pembelajaran itu tidak lepas dari seorang peserta didik. Bagaimanapun disadari bahwa guru bukanlah satu satunya oknum yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kegiatan belajar. Faktor peserta didik juga ikut menentukan pembangunan kultur yang mendukung usaha belajar yang efektif.

Untuk lebih jelasnya tentang keadaan peserta didik pada SMA Negeri 3 Palopo dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Keadaan Peserta Didik di SMA Negeri 3 Palopo

KELAS	IPA		IPS		JUMLAH
	L	P	L	P	
X	105	147	52	91	395
XI	69	106	74	65	314
XII	94	143	74	76	387
<b>JUMLAH</b>	268	396	200	232	<b>1.096</b>

Sumber Data: Kepala Tata Usaha SMA Negeri 3 Palopo, tanggal 26 April 2021.

Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah peserta didik keseluruhan di SMA Negeri 3 Palopo adalah 1.096 orang yang terdiri dari 468 peserta didik laki-laki dan 628 peserta didik perempuan. Di mana kelas X berjumlah 395 peserta didik yang terdiri dari 252 peserta didik dari jurusan IPA di mana 105 peserta didik laki-laki dan 147 peserta didik perempuan dan 143 peserta didik, serta dari jurusan IPS yang terdiri dari 52 peserta didik laki-laki dan 91 peserta didik perempuan. Kelas XI berjumlah 314 peserta didik yang terdiri dari 175 peserta didik dari jurusan IPA di mana 69 peserta didik laki-laki dan 106 peserta didik perempuan, 139 peserta didik dari jurusan IPS di mana 74 peserta didik laki-laki dan 65 peserta didik perempuan. Kelas XII berjumlah 387 peserta didik yang terdiri dari 237 peserta didik dari jurusan IPA di mana 94 peserta didik laki-laki dan 143 peserta didik perempuan, 150 peserta didik dari jurusan IPS yang terdiri dari 74 peserta didik laki-laki dan 76 peserta didik perempuan.

**e. Keadaan Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 3 Palopo**

Untuk memperlancar kegiatan pembelajaran di sekolah, diperlukan sarana dan prasarana yang mendukung keberhasilan pembelajaran. Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan sebagai penunjang proses pendidikan. Dalam hal ini, sarana lebih mengarah kepada benda-benda atau alat-alat yang dapat bergerak dan dapat dipindahkan. Berbeda dengan sarana, prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran. Dalam hal ini, prasarana pada umumnya memiliki sifat yang jauh lebih kuat dan kebanyakan tidak bisa dipindahkan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di SMA Negeri 3

Palopo, diketahui bahwa sarana dan prasarana penunjang pendidikan yang ada pada SMA Negeri 3 Palopo sangat memadai. Hal tersebut terlihat dari beberapa ruangan kelas dan laboratorium untuk melaksanakan praktek dan banyak peralatan penunjang pembelajaran seperti komputer yang semuanya dalam keadaan yang baik. Berikut dipaparkan dalam bentuk tabel;

Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana di SMA Negeri 3 Palopo

No.	Kelas	30
1.	Perpusakaan	1
2.	Laboratorium Kimia Biologi Computer Bahasa	7
3.	Mushollah	1
4.	Lapangan Olahraga	2
5.	Toilet	8

## 2. Deskripsi Data Penelitian

### a. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Penerapan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo

Penerapan sistem pembelajaran *online* ini memerlukan strategi-strategi yang tepat dari kepala sekolah, agar pembelajaran tetap berjalan dan peserta didik tetap belajar meskipun dilakukan di rumah. Oleh karena itu, kepala SMA Negeri 3 Palopo menggunakan beberapa prinsip-prinsip dalam penerapan pembelajaran *online*. Adapun kompetensi manajerial kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam penerapan sistem pembelajaran *online* di sekolah adalah sebagai berikut;

Tabel 4.4 Kompetensi Manajerial Kepala di SMA Negeri 3 Palopo dalam Penerapan Sistem Pembelajaran *Online*

Kompetensi Manajerial	Implementasi di Sekolah
Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat perencanaan.	Kepala sekolah mengadakan rapat kepada seluruh guru dan staff sebelum melakukan pembelajaran <i>online</i> . Rapat yang diadakan selama 3 kali guna untuk memperlancar pembelajaran online yang akan dilaksanakan.
Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.	Kepala sekolah melakukan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada guru dalam penerapan pembelajaran sistem pembelajaran <i>online</i> agar apa yang terencana dapat berjalan sesuai dengan harapan. Seperti mewajibkan setiap guru mata pelajaran membuat grup <i>whatsapp</i> atau mengarahkan siswa mendownload aplikasi <i>zoom</i>
Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.	Kepala sekolah memerintahkan kepada guru dan staff untuk terus menjaga kedisiplinan waktu dalam pembelajaran dan menjaga komunikasi yang baik antar sesama guru, guru dan siswa, serta guru dan orang tua siswa.
Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif.	Kepala sekolah mengarahkan kepada guru dan staff untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran yang dilakukan secara online sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
Menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.	Kepala sekolah memotivasi para guru dan staff untuk menciptakan suasana pembelajaran yang menarik dan inovatif dalam pembelajaran online dan mewajibkan setiap guru membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, mempersiapkan mental dan alat alat lainnya seperti handpone dan laptop dengan internet yang memadai.
Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.	Kepala sekolah menyediakan sarana yang mendukung untuk pembelajaran <i>online</i> seperti siap membantu dan meminjamkan <i>android</i> kepada guru dan siswa yang membutuhkan.
Mengelola hubungan	Kepala sekolah melakukan verifikasi nomor

sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah.	handphone guru dan siswa untuk diberikan bantuan kuota dari kementerian pendidikan dan kebudayaan.
Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.	Kepala sekolah membentuk panitia penerimaan peserta didik baru secara online melalui <i>website</i> sekolah
Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.	Kepala sekolah mengarahkan guru dan staff untuk menyesuaikan rancaan pembelajarannya dalam bentuk online dengan tetap mengacu pada kurikulum yang berlaku yaitu kurikulum 13.
Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.	Kepala sekolah melakukan pendataan terhadap kebutuhan yang ada di sekolah, memberikan insentif sesuai dengan kinerjanya.
Mengelola ketatausahaan sekolah dalam rangka mendukung pencapaian tujuan sekolah.	Kepala sekolah mengarahkan kepada bagian tata usaha untuk mengatur persuratan dan data-data yang dibutuhkan.
Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah.	Kepala sekolah menunjuk guru bimbingan konseling sebagai pusat pelayanan siswa yang memiliki masalah diluar masalah akademik.
Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.	Kepala sekolah mengarahkan kepada guru dan staff untuk memanfaatkan sistem informasi sekolah dalam pengimputan nilai.

Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.	Kepala sekolah mengarahkan guru untuk memanfaatkan teknologi dan menggunakan aplikasi yang mendukung dalam proses pembelajaran.
Melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.	Kepala sekolah mewajibkan guru dan staff untuk membuat laporan hasil BDR setiap minggu guna mengetahui perkembangan pembelajaran <i>online</i> .

Berdasarkan prinsip-prinsip kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam penerapan sistem pembelajaran *online* dengan melakukan beberapa langkah atau beberapa tahap yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

#### 1) Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal dari setiap kegiatan yang menjadi tujuan dari apa yang ingin kita raih, begitu halnya dalam proses pembelajaran. Jika ingin pembelajaran berjalan dengan baik maka perlu adanya perencanaan di awal sebelum dilaksanakannya pembelajaran. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa sekarang ini seluruh dunia dimasuki oleh penyakit yaitu *covid-19* dari tahun 2019 hingga sekarang, yang mengakibatkan terbatasnya komunikasi secara langsung dan pembelajaran harus dilakukan secara *online* di rumah. Hal ini sangat perlu adanya perencanaan yang dilakukan kepala sekolah agar pembelajaran *online* berjalan sesuai yang diharapkan.

Dalam proses pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo, sebelum sekolah memutuskan untuk melaksanakan proses pembelajaran *online* kepala sekolah terlebih dahulu telah melaksanakan rapat bersama guru-guru dan semua staff guna memperjelas apa itu pembelajaran *online* dan bagaimana pula teknis pelaksanaannya. Sebagaimana ungkapan kepala sekolah bapak Hairuddin yang mengatakan:

Sebelum saya memutuskan untuk menerapkan pembelajaran *online*, terlebih dahulu melaksanakan rapat dengan guru-guru dan staff untuk menjelaskan bagaimana pembelajaran *online* itu dan bagaimana pula teknis pelaksanaannya. Hal tersebut saya lakukan agar ketika pembelajaran *online* telah dilaksanakan mereka sudah mengerti sehingga dapat berjalan sesuai harapan saya.<sup>2</sup>

Ungkapan senada diungkapkan oleh ibu Lili Suryani yang mengatakan:

Langkah awal yang dilakukan kepala sekolah dalam menerapkan pembelajaran *online* dengan melaksanakan rapat bersama guru-guru dan staff untuk memperjelas bagaimana pembelajaran *online* itu serta menjelaskan bagaimana pula sistem pelaksanaannya.<sup>3</sup>

Bapak Ali juga mengatakan:

Kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* terlebih dahulu melakukan perencanaan dengan melaksanakan rapat dengan guru-guru dan staff. Dalam rapat tersebut kepala sekolah menjelaskan bagaimana itu pembelajaran *online* dan bagaimana pula teknis pelaksanaannya, sehingga pembelajaran *online* dilaksanakan dengan baik karena telah diberitahukan di awal sebelum kegiatan dilaksanakan.<sup>4</sup>

Selain melakukan rapat dengan guru-guru dan staff, kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo juga menganjurkan kepada para guru agar sebelum memulai

---

<sup>2</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>3</sup>Lili Suryani, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 4 Mei 2021.

<sup>4</sup>Ali, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

proses pembelajaran tentunya berkewajiban mempersiapkan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), mental dan juga mempersiapkan alat-alat pendukung lainnya seperti *android*, laptop dengan koneksi internet yang lancar.

RPP yang dibuat oleh guru sesuai dengan kurikulum yang telah diterapkan yaitu kurikulum 2013. RPP pun tentunya berbeda dari biasanya kecuali kegiatan pembuka. RPP tersebut tersusun secara sistematis dengan baik agar berjalan seefektif mungkin. Persiapan ini berupa persiapan tertulis maupun mental seorang guru pada saat sebelum memulai pembelajaran. Jika biasanya guru memberikan materi secara langsung kepada peserta didik melalui pertemuan tatap muka, maka pelaksanaan pembelajaran *online* ini guru diharuskan membentuk sebuah grup *online* melalui salah satu media komunikasi *online* yaitu *WhatsApp* dimana nantinya guru akan memasukkan semua nomor peserta didik yang diajarnya kedalam grup tersebut. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri Palopo yang mengatakan:

Pada tahap perencanaan, guru tentunya menyiapkan RPP, mental dan juga mempersiapkan alat-alat pendukung lainnya seperti *android*, *laptop* dengan koneksi internet yang lancar. Karena dengan perencanaan yang baik maka akan menghasilkan yang baik pula.<sup>5</sup>

Terkait hal tersebut ibu Hj. Hasliyah Ilyas mengatakan:

Untuk mendapatkan hasil yang lebih dalam pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo, kepala sekolah meminta kepada kami para guru untuk menyiapkan mental dan juga mempersiapkan apa saja yang dibutuhkan dalam pembelajaran *online*, selain itu kepala sekolah juga meminta agar menyiapkan RPP berdasarkan keadaan yang ada sekarang dan berdasarkan kurikulum yang berlaku yaitu kurikulum 2013.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>6</sup>Hj. Hasliyah Ilyas, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

Hal tersebut juga diperkuat ada hasil observasi yang terlihat bahwa setiap guru membuat RPP sebelum melakukan pembelajaran, meskipun pembelajaran *online* guru di SMA Negeri 3 Palopo tetap menyiapkan dengan baik apa-apa saja yang perlukan dalam pembelajaran, baik itu RPP, buku maupun media pembelajaran yang hendak diperlihatkan kepada peserta didik agar mereka lebih mudah dalam mengerti materi yang disampaikan.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* dengan melaksanakan rapat bersama guru-guru dan staff, guru diminta untuk menyiapkan mental dan juga mempersiapkan alat-alat pendukung lainnya seperti *android* atau laptop dengan koneksi internet yang lancar.

## 2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan langkah yang dilakukan kepala sekolah setelah melakukan perencanaan. Di mana dua orang atau lebih saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien sesuai yang diharapkan. Pada SMA Negeri 3 Palopo pengorganisasian dapat dilihat dari pembagian kerja yang logis, penetapan tanggung jawab dan wewenang, dan pengukuran pelaksanaan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online*. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Setelah melakukan perencanaan yang baik, kemudian saya melakukan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada para guru dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* agar apa yang terencana dapat berjalan sesuai harapan. Di mana masing-masing guru mata pelajaran dan wali kelas yang telah diberikan kepercayaan agar membuat grup *WhatsApp* untuk memberikan arahan, tugas dan bahkan tempat memberikan materi kepada peserta didik serta mewajibkan peserta didik agar memiliki aplikasi *Zoom* agar lebih mudah dalam memberikan pembelajaran. Meskipun

pembelajaran dilakukan di rumah, akan tetapi aplikasi *Zoom* ini cukup membantu para guru dan peserta didik, di mana mereka dapat saling bertatap muka meskipun tidak secara langsung.<sup>7</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh ibu Yulia Arsani yang mengatakan:

Untuk menyukseskan pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo kepala sekolah memberikan kepada kami para guru tanggung jawab dan wewenang agar dijalankan dengan baik, yaitu mewajibkan peserta didik memiliki aplikasi *WhatsApp* dan *Zoom* agar pembelajaran tetap berjalan meskipun secara *online*. Selain itu kepala sekolah juga memerintahkan agar tetap menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua peserta didik untuk mengetahui sejauh mana peserta didik dalam menerima pembelajaran yang dilakukan secara *online* ini.<sup>8</sup>

Pembelajaran *online* ini sangat memerlukan kerjasama yang baik antara kepala sekolah, guru, peserta didik dan orang tua peserta didik, karena dengan kerjasama yang baik antara mereka maka apa yang direncanakan dalam menerapkan pembelajaran *online* akan berjalan sesuai harapan. Sebagaimana ungkapan yang di sampaikan oleh bapak Alimuddin yang mengatakan:

Menjalin kerjasama yang baik juga merupakan salah satu tanggung jawab yang diberikan kepala sekolah dalam menerapkan pembelajaran *online*, baik itu dengan guru-guru lainnya maupun dengan orang tua peserta didik. Karena pembelajaran *online* ini sangat memerlukan kerjasama yang baik, dengan kerjasama yang baik dengan orang tua peserta didik maka lebih mudah bagi kami seorang guru mengawasi peserta didik belajar di rumah.<sup>9</sup>

Oleh karena itu, sesuai dengan observasi dan wawancara diatas disimpulkan bahwa setelah melakukan perencanaan selanjutnya melakukan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada para guru serta selalu menjalin

---

<sup>7</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>8</sup>Yulia Arsani, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>9</sup>Alimuddin, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

kerjama yang baik antar guru, peserta didik, dan orang tua peserta didik agar apa yang direncanakan dapat berjalan sesuai harapan.

### 3) Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan bagian inti dari kegiatan yang dikerjakan untuk mencapai hasil yang telah direncanakan. Pelaksanaan pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo dilakukan dengan pemberian materi melalui aplikasi *Zoom* yang secara tidak langsung saling bertatap muka dan pembagian LKS melalui grup *WhatsApp* yang kemudian diberikan kesempatan bagi peserta didik untuk menjawab LKS tersebut dan mengirim kembali jawabannya pada grup tersebut.

Hal tersebut diungkap oleh ibu Rahmawati yang mengatakan:

Dengan aplikasi *WhatsApp* dan *Zoom* pelaksanaan pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo dapat berjalan dengan baik, peserta didik mendapatkan materi dari guru masing-masing mata pelajaran yang diampuhnya melalui *Zoom* yang secara tidak langsung saling bertatap muka serta pemberian LKS dan kemudian jawaban dari peserta didik yang di kirim pada grup *WhatsApp* pada masing-masing mata pelajaran.<sup>10</sup>

Ibu Lili Suryani mengatakan:

Dalam proses pembelajaran *online* kami para guru di SMA Negeri 3 Palopo memberikan pembelajaran melalui *WhatsApp* dan *Zoom* dengan menggunakan *android*. Pemberian materi dilakukan dengan bertatap muka secara tidak langsung melalui *Zoom*, sehingga ketika ada materi yang kurang dipahami peserta didik dapat bertanya pada saat pembelajaran sementara berlangsung. Setelah pembelajaran *online* selesai kami para guru memberikan tugas kepada peserta didik dalam bentuk LKS yang kemudian dikerjakan oleh peserta didik, jika telah selesai mengerjakannya maka jawaban tersebut di kirim melalui *WhatsApp*.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Rahmawati, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 3 Mei 2021.

<sup>11</sup>Lili Suryani, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 5 Mei 2021.

Hal tersebut juga diungkapkan salah satu orang tua peserta didik ibu Musdiana yang mengatakan:

Proses pemberian tugas dari guru yang diberikan kepada peserta didik ini melalui grup *WhatsApp*. Dan di dalam grup *WhatsApp* ini guru memberikan tugas untuk mengerjakan LKS. Kemudian guru meminta peserta didik mengerjakan LKS tersebut.<sup>12</sup>

Ungkapan tersebut diperkuat adanya hasil observasi yang terlihat bahwa benar adanya pemberian tugas dengan LKS melalui grup *WhatsApp* yang diberikan oleh guru kepada peserta didik dan pemberian materi secara tidak langsung saling bertatap muka melalui *Zoom*. Namun peserta didik lebih nyaman dengan pembelajaran langsung dibanding pembelajaran *online* ini, sebagaimana yang disampaikan oleh Nurul Ilmi yang merupakan salah satu peserta didik di SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Pembelajaran *online* atau belajar dari rumah sangatlah tidak enak karena materi yang disampaikan oleh guru kurang saya pahami, harus tanya sama siapa? Kalau dikelas enak banyak teman dan guru. Jadi kalau saya tidak paham bisa bertanya kepada mereka.<sup>13</sup>

Diva mengatakan:

Proses pembelajaran efektif lebih menyenangkan dibanding pembelajaran *online* atau pembelajaran dari rumah karena disana banyak teman, kalau di rumah sepi jadi malas belajar dan malas ngerjain tugas.<sup>14</sup>

Banyak guru juga yang merasa kesulitan dalam menyampaikan materi dengan *Zoom* karena tidak semua peserta didik memiliki jaringan yang bagus.

---

<sup>12</sup>Musdiana, Orang Tua Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

<sup>13</sup>Nurul Ilmi, Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di Palopo, pada tanggal 4 Mei 2021.

<sup>14</sup>Diva, Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

Oleh karena itu, guru tersebut dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik dengan menggunakan metode penugasan atau *WhatsApp*. Sebagaimana yang disampaikan oleh bapak H.Muh. Saleh yang mengatakan:

Dalam pembelajaran *online* saya menggunakan metode penugasan dan saya memberikan penugasan melalui android. Pada pelajaran Bahasa Indonesia, proses evaluasi untuk peserta didik yaitu membuat video berpuisi dengan ekspresi sesuai dengan puisi yang dipilih, setelah itu saya minta mengirim ke saya melalui *WhatsApp*, begitupun dengan tugas-tugas lainnya.<sup>15</sup>

Ungkapan yang sama pula disampaikan oleh bapak Ali yang mengatakan:

Beberapa peserta didik tidak dapat mengikuti pembelajaran melalui *Zoom* diakibatkan karena koneksi jaringan yang kurang bagus di tempat tinggalnya, sehingga beberapa guru termasuk saya pribadi merasa kesulitan dalam hal tersebut. Namun tidak mematahkan semangat kami dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik, oleh karena itu agar peserta didik tetap mendapatkan pembelajaran kami menggunakan metode penugasan yaitu dengan memberikan tugas kemudian mengumpulkan tugas tersebut baik itu melalui *WhatsApp* maupun secara langsung.<sup>16</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri

3 Palopo yang mengatakan:

Dalam proses pembelajaran *online* para guru selalu ingin melakukan yang terbaik agar peserta didik mendapatkan pembelajaran yang baik, oleh karena itu setiap guru memiliki cara-cara tersendiri dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik, ada yang melalui penugasan, *WhatsApp* dan ada pula yang melalui *Zoom*.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>H.Muh.Saleh, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>16</sup>Ali, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

<sup>17</sup>Hairuddin, Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

Maka dari itu, proses pembelajaran *online* dapat terlaksana dengan baik di SMA Negeri 3 Palopo. Para guru selalu melakukan yang terbaik agar peserta didik selalu mendapatkan pembelajaran meskipun melalui penugasan.

#### 4) Pengawasan

Pengawasan sebagai upaya yang sistematis yang dilakukan kepala sekolah di SMA Negeri 3 Palopo untuk mengamati dan membantu apakah berbagai kegiatan yang terjadi dalam pembelajaran *online* sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan atau tidak. Pengawasan memiliki fungsi menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan berlangsung, dalam hal pengawasan kepala SMA Negeri 3 Palopo menggunakan dua langkah yakni; partisipasi langsung dan memotivasi para guru. Sebagaimana pernyataan bapak Hairuddin selaku kepala sekolah yang mengatakan:

Dalam menerapkan sistem pembelajaran *online*, saya terjun langsung berpartisipasi dalam menerapkan pembelajaran *online* serta memotivasi para guru yang memiliki masalah dalam menerapkan pembelajaran *online* tersebut agar selalu terus semangat dalam memberikan ilmu pengetahuan kepada peserta didik meskipun secara *online*.<sup>18</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh bapak Mujahidin Agus yang mengatakan:

Kepala SMA Negeri 3 Palopo ikut berpartisipasi langsung dalam menerapkan pembelajaran *online* dan terus memotivasi kami para guru khususnya bagi guru yang memiliki masalah dalam menerapkan pembelajaran *online*.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>19</sup>Mujahidin Agus, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 28 April 2021.

Ungkapan yang sama disampaikan oleh ibu Lili Suryani yang mengatakan:

Kepala sekolah selalu memberikan motivasi kepada kami dalam menerapkan pembelajaran *online* agar selalu efektif dan mempunyai semangat tinggi untuk menjalankan tugas yang telah diberikan, khususnya dalam menerapkan pembelajaran *online*.<sup>20</sup>

Oleh karena itu pembelajaran *online* terlaksana dengan baik karena kepala SMA Negeri 3 Palopo selalu mengawasi apa yang dilakukan bawahannya yaitu dengan berpartisipasi secara langsung dan memberikan motivasi kepada para guru agar selalu menjalankan tugasnya dengan baik khususnya dalam menerapkan pembelajaran *online*.

#### **b. Problematika yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo**

Pembelajaran *online* merupakan pembelajaran tanpa tatap muka secara langsung antara guru dan peserta didik tetapi dilakukan secara *online*. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pembelajaran selama masapandemi *covid-19* dilakukan secara *online* melalui media komunikasi *online*. Dalam proses pembelajaran *online* tentunya mengalami permasalahan atau problematika baik itu dari guru maupun peserta didik. Sama halnya di SMA Negeri 3 Palopo pembelajaran *online* terdapat beberapa problematika atau permasalahan yang terjadi diantaranya sebagai berikut;

##### 1) Masalah kompetensi guru

Komptensi guru sangat dibutuhkan dalam pembelajaran *online* karena dengan kompetensi yang dimiliki seorang guru akan mempermudah dalam

---

<sup>20</sup>Lili Suryani, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 4 Mei 2021.

menjalankan tugasnya untuk memberikan pembelajaran kepada peserta didik meskipun secara *online*.

Seperti yang diketahui bahwa pembelajaran *online* ini memfokuskan kita dalam menggunakan teknologi informasi, maka dari itu guru sangat dituntut mahir dalam menggunakan teknologi. Namun faktanya masih terdapat guru yang tidak mahir dalam menggunakan teknologi bahkan ada yang tidak dapat sama sekali menggunakan teknologi, khususnya bagi guru yang sudah berumur. Begitu halnya dengan guru di SMA Negeri 3 Palopo masih terdapat guru yang tidak maksimal dalam mengoperasikan teknologi informasi. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Pembelajaran *online* sangat menuntut semua guru dalam memiliki kompetensi yang baik, karena dengan begitu guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik meskipun pembelajaran secara *online*. Namun di SMA Negeri 3 Palopo masih terdapat guru yang tidak maksimal dalam menggunakan teknologi informasi, guru tersebut memang sudah berumur. Dan dalam menjalankan tugasnya yang berhubungan dengan teknologi selalu melibatkan teman-teman guru dan bahkan keluarganya.<sup>21</sup>

Hal senada juga disampaikan bapak Ali yang mengatakan:

Memang di SMA Negeri 3 Palopo ini masih terdapat guru yang tidak mahir dalam mengoperasikan teknologi informasi, sehingga dalam mengerjakan tugasnya yang berhubungan dengan teknologi dibantu oleh anaknya dan teman guru lainnya.<sup>22</sup>

Maka dari itu, guru tersebut hanya mengandalkan aplikasi *WhatsApp* untuk melakukan pembelajaran *online*. Model pembelajaran yang sering

---

<sup>21</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>22</sup>Ali, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 28 April 2021.

dilakukan oleh guru melalui *WhatsApp* adalah guru terlebih dahulu meminta membaca bacaan yang adadi Lembar Kerja Siswa (LKS) masing-masing peserta didik. Setelah itu guru meminta untuk mengerjakan soal yang ada di LKS tersebut. Jika sudah selesai kemudian guru meminta untuk mengumpulkan hasil kerja peserta didik tersebut melalui grup dan terakhir guru memberikan penilaian.

Sebagaimana disampaikan oleh ibu Rahmatiah yang mengatakan:

Dalam pembelajaran *online* terkadang kami sebagai guru hanya memberikan LKS melalui *WhatsApp* kepada peserta didik untuk dikerjakannya selama pembelajaran berlangsung dan kemudian mengirimkan jawabannya ketika pembelajaran selesai. Tetapi terkadang juga memberikan pembelajaran melalui aplikasi *Zoom* yang secara tidak langsung bertatap muka meskipun melalui layar teknologi, bagi guru yang mampu menggunakannya. Namun bagi guru yang tidak mahir dalam teknologi atau dalam menggunakan aplikasi *Zoom* mereka hanya menggunakan *WhatsApp* dalam memberikan pembelajaran.<sup>23</sup>

Ungkapan tersebut juga disampaikan oleh ibu Nova yang mengatakan:

Kami para guru dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik tidak hanya memberikan LKS melalui *WhatsApp* saja, melainkan kami juga dapat memberikan pembelajaran kepada peserta didik dengan aplikasi *Zoom* yang secara tidak langsung guru dan peserta didik dapat bertatap muka walaupun hanya melalui layar teknologi. Akan tetapi masi terdapat guru yang belum mahir dalam penggunaan aplikasi *Zoom* sehingga hanya mengandalkan *WhatsApp* dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik.<sup>24</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri

3 Palopo yang mengatakan:

Para guru dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik terkadang hanya melalui *WhatsApp* saja, ada pula yang memberikan pembelajaran melalui aplikasi *Zoom* yang secara tidak langsung guru dan peserta didik

---

<sup>23</sup>Rahmatiah, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>24</sup>Nova, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 3 Mei 2021.

dapat bertatap muka meskipun melalui layar teknologi, bagi guru yang mahir dalam menggunakan teknologi. Aplikasi *Zoom* ini juga sangat membantu para guru dalam memberikan pembelajaran dengan menjelaskan secara rinci materi yang dibahas dalam bentuk power point yang ditampilkan pada aplikasi tersebut. Sehingga memudahkan guru dalam memberikan pembelajaran selama pandemi *covid-19*.<sup>25</sup>

Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi seorang guru sangat di butuhkan, khususnya dalam mengoperasikan teknologi. Karena dengan pengetahuan teknologi yang baik maka sistem pembelajaran *online* yang diterapkan sekarang akan berjalan dengan baik, yaitu dengan menggunakan aplikasi *Zoom* para guru akan lebih mudah dalam menjelaskan materi yang di pelajari.

## 2) Perbedaan tingkat pemahaman peserta didik

Tingkat pemahaman dan karakter masing-masing peserta didik sangatlah berbeda, sehingga dalam menerima pembelajaran ada yang cepat dan ada pula yang lambat. Begitu halnya di SMA Negeri 3 Palopo tingkat pemahaman atau kecerdasan peserta didik sangatlah berbeda-beda dalam menyerap materi yang diberikan oleh gurunya. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh bapak Muh. Saleh yang mengatakan:

Peserta didik di SMA Negeri 3 Palopo memiliki pemahaman atau kecerdasan yang berbeda-beda, ada yang cepat dalam menyerap materi yang diberikan dan ada pula yang lambat dalam menyerap materi pelajaran yang diberikan. Apalagi dimasa pandemi *covid-19* ini terkadang kami seorang guru hanya memberikan LKS tanpa memberikan penjelasan terlebih dahulu, sehingga ada beberapa peserta didik yang merasa kesulitan dalam mengerjakan LKS tersebut, tetapi ada pula yang tanpa diberikan penjelasan dapat mengerjakan LKS tersebut dengan baik.<sup>26</sup>

<sup>25</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 25 April 2021.

<sup>26</sup>Muh. Saleh, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 28 April 2021.

Bapak Mujahidin Agus juga mengatakan:

Dalam memberikan materi kepada peserta didik melalui pembelajaran *online* cukup sulit bagi peserta didik dalam memahami dengan baik materi yang diberikan, karena pemahaman yang dimiliki masing-masing peserta didik sangatlah berbeda. Ada yang dapat memahami materi pelajaran secara cepat ada pula yang lambat dalam memahami materi yang dipelajari.<sup>27</sup>

Hal yang senada pula disampaikan oleh ibu Lili Suryani yang mengatakan:

Sistem pembelajaran *online* ini cukup memberikan kesulitan karena pemahaman yang dimiliki peserta didik yang satu dengan yang lainnya jauh berbeda. Apalagi pada saat pembelajaran berlangsung yang dilakukan secara *online* melalui aplikasi *Zoom* terdapat peserta didik yang tidak memperhatikan materi yang disampaikan oleh gurunya. Giliran ditanya peserta didik tersebut diam, begitupun ketika diberikan tugas tidak menjawab dengan benar. Hal tersebut terjadi dikarenakan tingkat pemahamannya dalam menyerap pembelajaran cukup lambat serta ketika gurunya memberikan penjelasan tidak memperhatikannya dengan baik.<sup>28</sup>

Hal tersebut juga disampaikan oleh kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Dalam melakukan pembelajaran secara *online* terdapat beberapa problematika yang terjadi diantaranya adalah tingkat pemahaman yang berbeda, hal tersebut mengakibatkan guru merasa kesulitan khususnya bagi guru yang kurang mahir dalam menggunakan teknologi hanya saja menggunakan *WhatsApp* dalam memberikan peserta didik LKS kemudian mengirim jawabannya ketika sudah selesai dikejakan.<sup>29</sup>

Berdasarkan pernyataan tersebut, diketahui bahwa perbedaan tingkat pemahaman peserta didik merupakan salah satu problematika dalam menerapkan

---

<sup>27</sup> Mujahidin Agus, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

<sup>28</sup> Lili Suryani, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>29</sup> Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo, sehingga para guru merasa kesulitan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* dengan baik.

3) Orang tua yang tidak memiliki *android*

Orang tua yang tidak memiliki *android* juga menjadi salah satu problematika di SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* bahkan terdapat orang tua peserta didik yang tidak mampu dalam mengoperasikannya. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh bapak Alimuddin yang mengatakan:

Sistem pembelajaran *online* ini sangat memerlukan *android* agar peserta didik dapat mengikuti pembelajaran dengan baik, namun masih terdapat orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android*. Sehingga peserta didik tersebut terkadang tidak mengikuti pembelajaran.<sup>30</sup>

Pernyataan yang sama pula disampaikan oleh Ibu Nova yang mengatakan:

Salah satu problematika yang terjadi di SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* adalah orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android*, yang mengakibatkan kesulitan peserta didik dalam mengikuti pembelajaran *online* dengan yang lainnya. Namun terkadang pula peserta didik kerumah temannya agar bisa mengikuti pembelajaran.<sup>31</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu orang tua peserta didik ibu Masna yang mengatakan:

Memang masih ada beberapa diantara kami orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android*, hal tersebut dikarenakan bukannya mereka tidak mampu untuk membelinya melainkan mereka hanya memfokuskan ekonominya untuk makanan dan kebutuhan lainnya. Apalagi di masa

---

<sup>30</sup>Alimuddin, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 1 Mei 2021.

<sup>31</sup>Nova, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 3 Mei 2021.

pandemi *covid-19* ini banyak pengurangan karyawan dan tidak menutup kemungkinan orang-orang tersebut ada diantara mereka.<sup>32</sup>

Disisi lain terdapat juga orang tua peserta didik tidak dapat menggunakan *android* tetapi memiliki *android* yang digunakan oleh anaknya. Hal ini juga menjadi problematika bagi sekolah dalam menerapkan pembelajaran *online*, karena mereka tidak dapat mengetahui atau mengontrol sejauh mana perkembangan belajar anaknya. Sebagaimana yang disampaikan oleh ibu Rahmatiah yang mengatakan:

Selain tidak memiliki *android* terdapat juga orang tua peserta didik yang tidak dapat menggunakan *android*. Hal ini juga menjadi problematika dalam pembelajaran *online*, di mana orang tua peserta didik tidak dapat mengontrol perkembangan belajar anaknya. Dan tidak menutup kemungkinan peserta didik akan membuka fitur-fitur negatif, sebagaimana yang kita ketahui bahwa salah satu penyebab peserta didik malas dalam belajar dan mengerjakan tugas adalah terlalu banyak menggunakan *android* untuk hal yang tidak penting.<sup>33</sup>

Ungkapan yang sama juga disampaikan bapak Alimuddin yang mengatakan:

Sistem pembelajaran *online* ini menuntut peserta didik untuk selalu menggunakan *android* dan bisa saja berdampak negatif bagi peserta didik jika tanpa pengawasan dari orang tua. Sedangkan dalam pengawasan orang tuanya saja terkadang masih ada peserta didik yang menyalahgunakannya apa lagi tanpa pengawasan orang tuanya. Tetapi bagaimana bisa orang tua peserta didik mengontrol anaknya dalam menggunakan *android* jika tidak dapat menggunakannya, inilah yang juga menjadi problematika dalam pembelajaran *online*.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Masna, Orang Tua Peserta Didik, *Wawancara*, di Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>33</sup>Rahmatiah, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 4 Mei 2021.

<sup>34</sup>Alimuddin, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 30 April 2021.

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa di SMA Negeri 3 Palopo masih terdapat orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android* dan ada pula yang tidak dapat menggunakan *android*. Oleh karena itu pembelajaran *online* ini sangat berdampak negatif jika peserta didik hanya dibiarkan begitu saja dalam menggunakan *android* tanpa adanya pengawasan dari orang tua.

#### 4) Kurangnya kerjasama orang tua dengan peserta didik

Dalam menerapkan sistem pembelajaran *online*, orang tua dan peserta didik dituntut untuk saling bekerjasama agar proses pembelajaran *online* ini berjalan sesuai yang diharapkan sekolah. Begitu halnya di SMA Negeri 3 Palopo orang tua dan peserta didik diharapkan untuk dapat saling kerjasama dalam menyukseskan pembelajaran *online* ini. Dalam hal ini orang tua peserta didik diminta agar dapat meluangkan waktunya untuk megawasi anaknya dalam belajar di rumah.

Namun pada kenyataannya berbanding terbalik terhadap apa yang diharapkan. Orang tua peserta didik lebih cenderung tidak mengawasi putra atau putrinya belajar di rumah dikarenakan berbagai alasan, yaitu alasan karena sibuk bekerja, sibuk mengurus rumah, dan sibuk hal-hal lainnya. Sebagaimana pernyataan yang di ungkapkan bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Salah satu problematika yang terjadi di SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* yaitu kurangnya kerjasama orang tua dengan peserta didik. Di mana orang tua peserta didik lebih cenderung tidak mengawasi putra-putrinya untuk belajar di rumah, karena berbagai alasan tertentu, mereka hanya sibuk dengan urusannya masing-masing. Sehingga mengakibatkan peserta didik lebih banyak menggunakan

*android* untuk sesuatu yang tidak penting dan akan berdampak negatif bagi dirinya.<sup>35</sup>

Ibu Nova membenarkan hal tersebut, yang mengatakan:

Orang tua peserta didik lebih mementingkan urusannya dari pada mengawasi putra putrinya untuk belajar di rumah, sehingga peserta didik akan lebih leluasa dalam menggunakan *android* dalam hal lain seperti main game dari pada belajar.<sup>36</sup>

Hal tersebut terjadi dikarenakan orang tua peserta didik yang terlalu mementingkan pekerjaannya dari pada mengawasi putra putrinya untuk belajar di rumah selama *covid-19*, sehingga membuat peserta didik dalam belajar di rumah menjadi tidak terkontrol.

### **c. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Problematika yang Dihadapi dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo**

Berdasarkan beberapa problematika yang telah diuraikan di atas, terdapat pula upaya atau solusi untuk mengatasi problematika tersebut, yaitu:

#### 1) Upaya mengatasi kompetensi guru

Dalam upaya untuk mengatasi kompetensi guru, kepala SMA Negeri 3 Palopo yaitu dengan belajar dengan guru yang lain yang ahli dalam mengoperasikan teknologi informasi dan mengikuti pelatihan atau penataran yang diperuntukkan semua guru mata pelajaran tentang teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam pembelajaran *online* serta melakukan *workshop*. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh bapak Hairuddin selaku kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

---

<sup>35</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>36</sup>Nova, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

Dalam mengatasi problematika yang terjadi terkait tentang kompetensi guru, adapun solusi yang saya berikan adalah belajar dengan guru yang lain yang ahli dalam mengoperasikan teknologi informasi dan mengikuti seminar dan pelatihan atau penataran yang diperuntukkan semua guru mata pelajaran tentang teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam pembelajaran *online*, serta melakukan *workshop* di sekolah dengan menunjuk salah satu guru yang lebih ahli seperti guru mata pelajaran TIK untuk menjadi tutor bagi guru mata pelajaran lainnya sehingga guru mata pelajaran lainnya bisa lebih memahami bidang teknologi informasi yang dapat dimanfaatkan dalam pembelajaran *online* selain menggunakan *WhatsApp*.<sup>37</sup>

Hal yang sama pula disampaikan oleh bapak Ali yang mengatakan:

Upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika terkait kompetensi guru yang kurang mahir dalam menggunakan teknologi yaitu dengan memberikan kami para guru belajar dengan teman yang lebih mahir dalam mengoperasikan teknologi serta mengikuti pelatihan-pelatihan yang terkait teknologi informasi.<sup>38</sup>

Dengan upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah tersebut sangat membantu para guru dalam mengatasi permasalahan yang ada pada dirinya, sehingga upaya tersebut dianggap tepat dan baik. Sebagaimana ungkapan yang dilontarkan ibu Rahmatiah yang mengatakan:

Upaya yang dibuat kepala sekolah sudah tepat dan baik, di mana guru yang tidak mahir dalam menggunakan teknologi dapat bertanya atau belajar dengan guru yang sudah ahli dalam menggunakan teknologi, mengikuti seminar, pelatihan dan lain-lain sebagainya itu sangat membantu kami para guru khususnya bagi guru yang tidak mahir dalam menggunakan teknologi.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>38</sup>Ali, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 30 April 2021

<sup>39</sup>Rahmatiah, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 4 Mei 2021

Bapak Mujahidin Agus mengungkapkan:

Solusi atau upaya tersebut sangatlah membantu kami bagi seorang guru, apalagi di masa pandemi *covid-19* ini yang menuntut kami dapat mengoperasikan teknologi informasi dengan baik agar sistem pembelajaran *online* berjalan sesuai yang diharapkan.<sup>40</sup>

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya atau solusi kepala sekolah dalam mengatasi problematika terkait kompetensi guru yang melalui belajar dengan guru yang lebih mahir dalam menggunakan teknologi informasi, mengikuti pelatihan, seminar serta melakukan *workshop* di sekolah dengan menunjuk salah satu guru yang lebih ahli seperti guru mata pelajaran TIK untuk menjadi tutor bagi guru mata pelajaran lainnya sudah tepat dan baik.

## 2) Upaya mengatasi perbedaan tingkat pemahaman peserta didik

Upaya atau solusi kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo dalam mengatasi problematika perbedaan tingkat pemahaman peserta didik yaitu dengan memberikan motivasi kepada peserta didik tersebut agar tetap terus belajar dalam kondisi apapun itu. Sebagaimana ungkapan bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Upaya atau solusi yang saya lakukan dalam mengatasi perbedaan tingkat pemahaman peserta didik adalah dengancara memberikan motivasi kepada peserta didik agar terus belajar dalam kondisi apapun itu, serta saya juga memerintahkan kepada semua guru untuk melakukan hal yang sama kepada peserta didik ketika melakukan pembelajaran, terus memberikan motivasi kepada peseta didik.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>Mujahidin Agus, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 28 April 2021 .

<sup>41</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

Pernyataan tersebut senada diungkapkan oleh ibu Lili Suryani yang mengatakan:

Upaya atau solusi kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang terjadi terkait perbedaan tingkat pemahaman peserta didik yaitu dengan memberikan motivasi. Kepala sekolah menganjurkan kepada kami para guru agar selalu memberikan juga motivasi kepada peserta didik tanpa terkecuali agar tetap terus belajar.<sup>42</sup>

Pemberian motivasi tersebut dapat membantu peserta didik yang merasa kemampuannya standar, karena motivasi yang diberikan baik itu dari kepala sekolah maupun para guru terdapat nilai positif tersendiri bagi peserta didik. Mereka akan merasa lebih senang karena mereka juga di spesialkan meskipun kemampuan standar, bukan hanya peserta didik yang berkemampuan tinggi saja yang diutamakan melainkan semuanya tanpa terkecuali. Bentuk motivasi tersebut berupa kalimat-kalimat yang sangat bermakna. Sebagaimana diungkapkan oleh bapak Muh. Saleh yang mengatakan:

Dengan pemberian motivasi, peserta didik akan merasa senang khususnya bagi peserta didik yang berkemampuan standar dibandingkan dengan peserta didik lainnya. Mereka akan merasa disesialkan juga meskipun berkemampuan standar bukan hanya peserta didik yang berkemampuan tinggi saja yang diutamakan melainkan semua peserta didik.<sup>43</sup>

Sedangkan ibu Rahmawati mengatakan:

Bentuk-bentuk pemberian motivasi yang kami lakukan berupa kalimat-kalimat yang sangat bermakna yang ditujukan kepada peserta didik tanpa terkecuali baik itu bagi peserta didik berprestasi juga bagi peserta didik

---

<sup>42</sup>Lili Suryani, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 5 Mei 2021 .

<sup>43</sup>Muh. Saleh, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 27 April 2021.

yang rajin mengikuti pembelajaran dengan baik serta mengerjakan tugas yang diberikan.<sup>44</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu peserta didik di SMA Negeri 3

Palopo yang mengatakan:

Kepala sekolah dan guru di SMA Negeri 3 Palopo selalu memberikan motivasi kepada kami semua peserta didiknya tanpa adanya perbedaan antara peserta didik yang berkemampuan standar dan peserta didik yang berkemampuan tinggi. Disamping itu para guru juga selalu berusaha agar kami dapat belajar dengan baik dan mendapatkan nilai yang bagus.<sup>45</sup>

Berdasarkan pernyataan di atas sesuai observasi penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa cara yang ditempuh kepala sekolah dan guru dalam mengatasi problematika terkait perbedaan tingkat pemahaman peserta didik dengan pemberian motivasi di pandang sudah tepat, sehingga dihati peserta didik tidak akan ada kata pilih kasih dalam pembelajaran.

### 3) Upaya mengatasi orang tua tidak memiliki *android*

Upaya atau solusi kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo dalam mengatasi problematika terkait orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android* yaitu dengan menyediakan *android* dan memberikannya kepada peserta didik yang tidak memilikinya agar mereka juga dapat mengikuti pembelajaran yang dilaksanakan secara *online*. Sebagaimana pernyataan yang diungkapkan oleh bapak Hairuddin selaku kepala di SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Saya menyediakan beberapa *android* di sekolah untuk diberikan baik itu kepada guru maupun peserta didik yang tidak memiliki *android* di rumahnya. Hal tersebut saya lakukan agar pembelajaran *online* tetap berjalan dengan baik dan peserta didik tidak ketinggalan pelajaran, serta

---

<sup>44</sup>Rahmawati, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 3 Mei 2021.

<sup>45</sup>Ayu Lestari, Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, Palopo, pada tanggal 5 Mei 2021.

dapat mengatasi problematika yang ada terkait orang tua peserta didik tidak memiliki *android*.<sup>46</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu guru di SMA Negeri 3 Palopo bapak Ali yang mengatakan:

Upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika terkait orang tua yang tidak memiliki *android* yaitu dengan menyediakan beberapa *android* untuk digunakan peserta didik yang tidak memiliki *android* sama sekali, bukannya peserta didik saja yang diberikan guru juga pun yang tidak memiliki *android*. Hal tersebut dilakukan kepala sekolah agar pembelajaran *online* ini tetap terlaksana dengan baik, di mana guru dapat memberikan materi kepada peserta didik dan peserta didik dapat menerima materi tersebut meskipun hanya melalui *android*.<sup>47</sup>

Ungkapan yang sama pula disampaikan oleh ibu Maryani selaku orang tua peserta didik yang mengatakan:

Kepala sekolah memberikan kepada anak saya *android* untuk digunakan selama pembelajaran *online* karena di rumah saya tidak ada *android* hanya *handphone* biasa saja yang ada. Solusi ini sangat membantu kami orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android*, dengan solusi ini anak saya dapat mengikuti pembelajaran *online*. Saya sangat senang dan sangat bangga dan mengapresiasi kepala sekolah di SMA Negeri 3 Palopo yang memberikan solusi yang sangat bagus ini.<sup>48</sup>

Selain orang tua peserta didik tidak memiliki *android* juga terdapat orang tua peserta didik yang tidak mampu sama sekali dalam menggunakan *android*, sehingga tidak dapat mengawasi anaknya dengan baik dalam proses pembelajaran *online*. Namun seperti yang kita ketahui bahwa pengawasan orang tua sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran *online* ini, karena tanpa pengawasan orang

---

<sup>46</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>47</sup>Ali, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>48</sup>Maryani, Orang Tua Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di Palopo, pada tanggal Mei 2021.

tua tidak menutup kemungkinan peserta didik akan lebih banyak menggunakan *android* untuk bermain dan bahkan melihat fitur-fitur yang bernilai negatif. Oleh karena itu kepala SMA Negeri 3 Palopo meminta kepada orang tua peserta didik untuk belajar menggunakan *android* atau meminta anggota keluarga lainnya yang mampu menggunakan *android* untuk membantu mengawasinya. Sebagaimana disampaikan oleh bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Dalam pembelajaran *online* sangat dibutuhkan pengawasan orang tua terhadap peserta didik agar pembelajaran *online* ini berjalan sesuai harapan dan peserta didik tidak menggunakan *android* kearah yang negatif, karena sudah banyak yang terjadi disekitar kita banyak peserta didik yang menyalahgunakan *android*. Maka dari itu saya sangat meminta kepada orang tua peserta didik untuk mengawasinya di rumah dalam belajar, namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa orang tua peserta didik yang tidak bisa sama sekali dalam menggunakan *android*. Berdasarkan hal tersebut saya menganjurkan kepada orang tua peserta didik untuk belajar dalam menggunakan *android* atau meminta anggota keluarga lainnya untuk menemaninya dalam mengawasi putra-putriya.<sup>49</sup>

Ungkapan tersebut senada disampaikan oleh salah satu orang tua peserta didik ibu Hasni yang mengatakan:

Kepala SMA Negeri 3 Palopo selalu ingin yang terbaik untuk peserta didiknya, sehingga meminta kepada kami orang tua peserta didik yang tidak mampu menggunakan *android* untuk belajar menggunakannya atau meminta anggota keluarga lainnya yang bisa menggunakan *android* untuk mendampingi kami dalam mengawasi putra-putri kami dalam belajar di rumah, karena pembelajaran *online* ini dituntut bagi orang tua peserta didik untuk mengawasi putra-putri mereka agar pembelajaran *online* ini berjalan sesuai harapan sekolah.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup>Hairuddin, Kepala SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

<sup>50</sup>Hasni, Orang Tua Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, diPalopo, pada tanggal 30 April 2021.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika terkait orang tua yang tidak memiliki *android*, kepala sekolah menyediakan beberapa *android* untuk peserta didik yang tidak memilikinya sama sekali di rumahnya dan bahkan juga bagi guru yang tidak memiliki *android*. Hal tersebut dilakukan demi terlaksananya dengan baik sistem pembelajaran *online* ini,

4) Upaya mengatasi kurangnya kerjasama orang tua dan peserta didik

Upaya atau solusi kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam mengatasi problematika terkait kurangnya kerjasama orang tua dan peserta didik dalam penerapan sistem pembelajaran *online* yaitu dengan cara memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mengawasi putra-putrinya belajar di rumah karena pengendalian dan pengawasan orang tua sangat penting pada saat pembelajaran *online*. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh bapak Hairuddin selaku kepala SMA Negeri 3 Palopo yang mengatakan:

Dalam mengatasi problematika terkait kurangnya kerjasama orang tua dengan peserta didik saya selaku kepala sekolah ingin yang terbaik bagi semuanya khususnya bagi peserta didik, agar pembelajarannya di rumah selalu terkontrol dari orang tua mereka. Maka dari itu saya selalu memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mendampingi putra-purinya di rumah dalam belajar, karena pengawasan dan pengendalian orang tua sangat penting pada pembelajaran *online* ini.<sup>51</sup>

Ungkapan senada juga disampaikan oleh ibu Wilda yang mengatakan:

Kepala sekolah sangat memberikan solusi yang terbaik dalam mengatasi problematika yang terjadi dalam pembelajaran *online* ini agar

---

<sup>51</sup>Hairuddin, Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 26 April 2021.

pembelajaran tersebut berjalan sesuai apa yang diharapkan. Dalam mengatasi problematika ini kepala sekolah terus memberikan motivasi dan memberikan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mendampingi putra-putrinya belajar di rumah karena pengawasan dari orang tua sangatlah dibutuhkan dalam pembelajaran *online* ini.<sup>52</sup>

Hal tersebut dibenarkan oleh bapak Rahman selaku orang tua peserta didik yang mengatakan:

Akibat kerjaan saya yang begitu banyak terkadang saya tidak dapat mengawasi putra-putri saya dalam belajar di rumah, saya hanya membiarkannya belajar sendiri tanpa adanya pengawasan. Sehingga kepala sekolah dan guru di SMA Negeri 3 Palopo selalu memberikan himbauan kepada kami orang tua peserta didik agar meluangkan waktu mengawasi putra-putri kami belajar di rumah, karena tidak menutup kemungkinan mereka lebih banyak bermain game dari pada belajar atau mengerjakan tugas. Kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan memberikan pemahaman kepada kami agar selalu memberikan pengawasan kepada putra-putri kami untuk mendapatkan hasil belajar yang lebih baik meskipun sistem pembelajaran *online*.<sup>53</sup>

Kepala SMA Negeri 3 Palopo sangat memperhatikan hal-hal yang merugikan sekolah, guru, peserta didik, orang tua peserta didik dan kepala sekolah sendiri. Setiap tindakan yang dilakukan selalu mempertimbangkan terlebih dahulu sebelum diputuskannya. Sebagaimana ungkapan yang dilontarkan oleh ibu Rabiah yang mengatakan:

Kepala SMA Negeri 3 Palopo sebelum memutuskan apa yang akan dilakukan terlebih dahulu kepala sekolah mempertimbangkan dan bahkan mendengarkan pendapat dari bawahannya. Beliau sangatlah memperhatikan juga hal-hal yang kecil dan diselesaikannya dengan baik.<sup>54</sup>

Bapak Rahman juga mengatakan:

---

<sup>52</sup>Wilda, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 29 April 2021.

<sup>53</sup>Rahman, Orang Tua Peserta Didik SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di Palopo, pada tanggal 4 Mei 2021.

<sup>54</sup>Rabiah, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 31 April 2021.

Kepala di SMA Negeri 3 Palopo baik dan paling terpenting adalah sangat bertanggung jawab dan selalu memotivasi baik itu para guru, peserta didik, dan bahkan orang tua peserta didik. Maka dari itu kepala sekolah ingin melakukan hal-hal yang bersifat positif bagi semua orang, begitu halnya ketika terdapat masalah yang dirasakan bawahannya selalu memberikan solusi terhadap masalah tersebut.<sup>55</sup>

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dalam mengawasi problematika terkait kurangnya kerjasama antara orang tua dan peserta didik dalam pembelajaran *online* yaitu dengan memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mendampingi putra-purinya belajar di rumah.

## **B. Pembahasan**

### **1. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo**

Pembelajaran *online* merupakan pembelajaran yang dilakukan dengan teknologi. Maka dari itu dalam penerapan sistem pembelajaran *online* sangat memerlukan strategi-strategi yang tepat dari kepala sekolah, agar pembelajaran tetap berjalan dan peserta didik tetap belajar meskipun dilakukan di rumah. Sehingga kepala SMA Negeri 3 Palopo menggunakan beberapa prinsip-prinsip manajemen dalam menerapkan pembelajaran *online*, yaitu; kekuasaan dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kesatuan arah, mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi, pusat wewenang, hierarki (rangkaiannya perintah), order, keadilan, inisiatif, kesatuan, kestabilan jabatan.

---

<sup>55</sup>Rahman, Guru SMA Negeri 3 Palopo, *Wawancara*, di SMA Negeri 3 Palopo, pada tanggal 30 April 2021.

Dari prinsip-prinsip tersebut kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* dengan melakukan beberapa langkah atau beberapa tahap yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal dalam mempersiapkan serangkaian kegiatan untuk mengambil keputusan yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan dengan optimal. Perencanaan juga sebagai salah satu hal penting yang perlu dibuat dalam rangka mencapai tujuan. Karena seringkali pelaksanaan suatu kegiatan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan tanpa adanya perencanaan.

Perencanaan kegiatan dirumuskan dan ditetapkan seluruh aktivitas lembaga yang menyangkut apa yang dikerjakan, kapan akan dikerjakan, siapa yang mengerjakan, dan bagaimana hal tersebut dikerjakan. Kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan meliputi penentuan tujuan, penegasan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasi kegiatan. Maka dari itu kepala SMA Negeri 3 Palopo sebelum menerapkan pembelajaran *online* melakukan perencanaan terlebih dahulu agar kegiatan tersebut berjalan sesuai harapan.

Langkah awal yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan pembelajaran *online* adalah melakukan pertemuan dengan guru-guru dan staff guna memberikan pemahaman terkait pelaksanaan pembelajaran *online* yang akan dilaksanakan. Selain melakukan pertemuan dengan orang tua peserta didik/wali peserta didik kepala SMA Negeri 3 Palopo juga menghimbau kepada

para guru agar mempersiapkan apa saja yang diperlukan dalam pembelajaran *online*, seperti; RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) dan mempersiapkan alat-alat pendukung lainnya seperti *android* atau laptop dengan koneksi internet yang lancar agar pembelajaran online dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan temuan penulis bahwa kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan pembelajaran *online* terlebih dahulu melakukan perencanaan atau persiapan sebelum menetapkan keputusan, yaitu dengan mengadakan pertemuan dengan guru-guru dan staff, menghimbau kepada semua guru agar mempersiapkan diri dan segala sesuatu yang dibutuhkan dalam pembelajaran *online* agar pembelajaran tersebut terlaksana dengan baik dan peserta didik dapat menerima materi meskipun pembelajaran dilakukan melalui teknologi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Hadari Nawawi yang mengatakan bahwa perencanaan merupakan kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.<sup>56</sup>

Oleh karena itu perencanaan sangatlah penting dan kegiatan yang akan dilaksanakan dapat terarah dengan baik, begitu halnya kepala SMA Negeri 3 Palopo melakukan perencanaan yang sangat baik dalam menerapkan pembelajaran *online*.

#### b. Pengorganisasian

Agar tujuan dapat tercapai dengan tuntas dan pendayagunaan sumber daya dapat maksimal maka yang dilakukan adalah pengorganisasian atau pembagian

---

<sup>56</sup>Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gaja Mada University Press, 2014), 53.

tugas. Pengorganisasian merupakan salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan sekolah, di mana dua orang atau lebih saling bekerjasama untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien sesuai yang diharapkan.

Pembagian tugas yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* yaitu masing-masing guru menyiapkan grup *WhatsApp* untuk melakukan pembelajaran *online* dan berbagi informasi kepada peserta didik, serta para guru dihimbau agar mengecek berapa banyak peserta didik yang tidak memiliki *android*. Hal tersebut dilakukan kepala SMA Negeri 3 Palopo agar pembelajaran *online* dapat terlaksana dengan baik dan pesertadidik tetap mendapatkan ilmu pengetahuan meskipun pembelajaran dilakukan secara *online*.

Kerjasama yang baik juga terus dilakukan kepala sekolah dan guru di SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan pembelajaran *online* agar apa yang telah direncanakan berjalan dengan baik. Selain kepala sekolah, guru juga hendaknya menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua peserta didik guna mempermudah guru dalam mengawasi peserta didik yang belajar di rumah.

Berdasarkan temuan penulis bahwa untuk menyukseskan pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo kepala sekolah memberikan guru tanggung jawab dan wewenang agar dijalankan dengan baik, saling berkerja sama antara kepala sekolah dan guru serta menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua peserta didik untuk mengetahui sejauh mana peserta didik dalam menerima pembelajaran yang dilakukan secara *online*. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Henry Fayol yang berpendapat bahwa pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah,

sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana.<sup>57</sup>

Tanggung jawab tersebut tidaklah mudah dan tidaklah sulit jika dikerjakan dengan tulus maka tanggung jawab tersebut akan dilaksanakan dan dilalui dengan baik. Bagitu halnya di SMA Negeri 3 Palopo tanggung jawab yang diberikan kepala sekolah dilaksanakan dengan baik oleh semua guru.

### c. Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan bagian inti dari segala sesuatu yang dikerjakan. Proses pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo berjalan dengan baik meskipun dilakukan secara *online*, dan sudah baik terlihat guru memberikan materi dan penugasan melalui *WhatsApp* dan *Zoom*. Tidak hanya pemberian materi dan penugasan pada saat guru akan memberikan tugas di grup ke pada peserta didik, guru selalu rutin memberikan kata-kata atau ucapan semangat dan salam kepada peserta didik agar tetap semangat dalam pembelajaran dari rumah ini.

Berdasarkan temuan penulis bahwa pelaksanaan pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo dapat berjalan dengan baik, karena kepala sekolah menggerakkan para guru dengan sedemikian rupa agar pembelajaran *online* berjalan sesuai harapan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Daryanto & Mohammad Farid yang berpendapat bahwa pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran

---

<sup>57</sup>Henry Fayol, *General and Industrial Management* dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), 9.

anggota perusahaan tersebut. Oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.<sup>58</sup>

Guru SMA Negeri 3 Palopo menentukan media belajar yang sesuai dengan kondisi peserta didik agar belajar di rumah dapat berjalan secara efektif. Media yang dipilih guru adalah menggunakan *android* melalui grup *WhatsApp*. Sementara dalam pemberian materi dan penugasan melalui grup dan guru membuka pertanyaan kepada peserta didik yang belum jelas dengan pemberian materi atau tugas yang diberikan oleh guru dan guru tersebut langsung menjawab pertanyaan melalui grup. Dalam setiap pemberian tugas apabila terdapat peserta didik yang belum mencapai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal) yang telah ditentukan oleh sekolah, maka guru kelas memberikan proses evaluasi untuk memperbaiki nilai yang kurang tersebut. Proses evaluasi yang diberikan oleh guru yaitu dengan cara pemberian tugas tambahan, tugas tambahan diberikan kepada peserta didik untuk memperbaiki nilai yang kurang. Oleh karena itu, dalam proses evaluasi guru memberikan tugas tambahan yang bisa dikumpulkan langsung ke sekolah karena guru kelas standby setiap hari pada jam kerja. Hal tersebut sejalan dengan Undang-Undang No.20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 58 ayat (1) evaluasi peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan dan perbaikan hasil belajar peserta didik.<sup>59</sup>

Pelaksanaan pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo ini sebelum guru mengirim tugas atau materi ke grup, guru mempersiapkan materi/bahan ajar

---

<sup>58</sup>Daryanto & Mohammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013), 166.

<sup>59</sup>Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (Bandung: Fermana, 2006), 18.

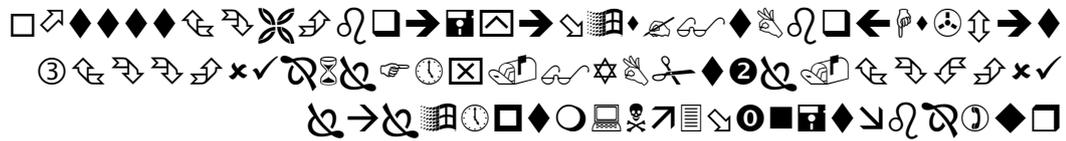
yang akan diunggah/disebarkan kepada peserta didik melalui grup selanjutnya dalam proses pembelajaran *online*, guru menggunakan alternatif dengan grup. Peserta didik mempelajari materi mata pelajaran dan mengerjakan tugas yang diberikan oleh guru dan melakukan monitoring pelaksanaan pembelajaran *online*. Dalam pembelajaran dari rumah ini guru kelas memberikan penjelasan apabila ada pertanyaan dari peserta didik dan selanjutnya peserta didik diminta mempelajari bahan/materi pelajaran yang diunggah oleh guru dan peserta didik dapat melakukan diskusi dengan guru mata pelajaran yang bersangkutan melalui media *online* jika masih ada hal yang kurang jelas dari materi yang diberikan oleh guru. Di akhir pembelajaran *online* guru memberikan tugas untuk selanjutnya dikerjakan oleh peserta didik. Pengumpulan tugas dengan cara peserta didik mengirim jawaban dari tugas tersebut melalui *WhatsApp* dan bahkan ada yang langsung membawanya ke sekolah.

#### d. Pengawasan

Pengawasan adalah memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Pengawasan dilakukan untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan dari kegiatan tersebut tercapai. Proses pengawasan yang dilakukan kepala SMA Negeri 3 Palopo yaitu dengan melakukan partisipasi langsung dan pemberian motivasi.

Apabila semua pekerjaan dilakukan dengan baik, ikhlas dan tanggung jawab serta dengan kerja yang baik, karena yakin semua pekerjaan akan selalu diawasi oleh Allah swt, maka semua akan berjalan dengan baik dan lancar.

Berkaitan dengan pengawasan demikian firman Allah swt dalam QS.al-Infitar/82: 10-12.



Terjemahnya:

Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>60</sup>

Maksud ayat tersebut sesungguhnya ada malaikat yang selalu mengawasi pekerjaan dan selalu mencatat setiap pekerjaan tersebut, mengetahui apa yang selalu manusia kerjakan. Dengan melakukan pengawasan maka akan terlihat sejauhmana hasil yang telah dicapai. Begitu halnya dengan kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo terjun langsung dalam menerapkan pembelajaran *online* sembari melihat guru dalam menerapkan pembelajaran *online* apakah telah dilakukannya dengan baik serta memberikan motivasi kepada guru untuk terus melaksanakan yang sudah menjadi kewajibannya sebagai seorang pendidik.

## 2. Problematika yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo

Problematika pembelajaran adalah permasalahan yang mengganggu dan menghambat atau mempersulit proses pencapaian tujuan pembelajaran dan menghambat jalannya pembelajaran. Pada proses pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo belum berjalan dengan baik karena menghadapi masalah/problem

<sup>60</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Teremahnya*, (Semarang: Karya Toha Putra, 2002), h. 256.

yang begitu kompleks. Diantara masalah/problematika yang muncul pada proses pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo, yaitu;

a. Masalah kompetensi guru

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya. Di SMA Negeri 3 Palopo sendiri masih ada guru yang mengalami kesulitan dalam menggunakan dan memanfaatkan pembelajaran berbasis teknologi, hal ini disebabkan karena guru kurang keterampilan dan pengetahuan atau *gaptek* (gagap teknologi) akan pentingnya mengoperasikan media pembelajaran berbasis teknologi informasi. Kompetensi guru tersebut masih jauh dari harapan dan dapat dikatakan belum berada dalam kondisi yang memadai terutama dalam memanfaatkan dan membuat pembelajaran yang berbasis teknologi.

Hal ini menyebabkan peserta didik menjadi pasif dan merasa jenuh saat proses pembelajaran, karena masih ada guru yang masih bingung dalam menggunakan teknologi. Padahal sebagai seorang guru ia dituntut dan seharusnya mempunyai kompetensi dasar dalam penggunaan teknologi informasi. Sudah menjadi tuntutan di dalam kurikulum bahwa seorang guru harus memiliki kompetensi yang memadai termasuk dalam menggunakan media pembelajaran.

Berdasarkan temuan penulis bahwa terdapat guru yang belum bisa mengoperasikan alat teknologi informasi seperti kesulitan dalam memilih media pembelajaran dan kurang familiar dengan media berbasis teknologi informasi. Betapa canggihnya alat pembelajaran jika guru tidak terampil maka

halitu akan sia-sia, oleh karena itu seorang guru harus memiliki kompetensi agar pembelajaran *online* dapat terlaksana dengan baik. Hal tersebut sejalan pendapat Rofa'ah bahwa kompetensi guru merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru.<sup>61</sup>

Oleh karena itu guru di SMA Negeri 3 Palopo dituntut untuk memiliki kompetensi pada dirinya, tidak hanya mengandalkan bantuan dari teman maupun keluarga. Khususnya kemampuan dalam mengoperasikan teknologi informasi yang harus dimiliki seorang guru agar pembelajaran *online* berjalan sesuai harapan.

b. Perbedaan tingkat pemahaman peserta didik

Peserta didik di SMA Negeri 3 Palopo memiliki karakter dan tingkat pemahaman yang berbeda-beda mengenai materi atau penugasan yang diberikan oleh guru. Karena terkadang guru hanya memberikan peserta didik tugas berbentuk LKS tanpa memberi penjelasan materi terlebih dahulu, sehingga peserta didik yang memiliki pemahaman yang sedang akan merasa sulit dalam mengerjakan tugas tersebut. Akan tetapi bagi peserta didik yang memiliki pemahaman tinggi tanpa diberikan penjelasan akan mengetahui maksud dari tugas tersebut.

Berdasarkan temuan penulis bahwa setiap peserta didik di SMA Negeri 3 Palopo memiliki tingkat kecerdasan atau kemampuan yang berbeda-beda, sehingga guru menjadi kesulitan dalam menerapkan pembelajaran *online* ini karena kesulitan peserta didik dalam menerima pelajaran dari guru dikarenakan

---

<sup>61</sup>Rofa'ah, *Pentingnya Kompetensi guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*, (Yogyakarta: Deepublish. 2016), 34.

peserta didik yang lebih banyak bermain dari pada belajar sehingga daya menyerap pembelajaran sangatlah kurang. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Anwar Susanto yang berpendapat bahwa pemahaman merupakan kemampuan untuk menyerap arti dari materi atau bahan yang dipelajari, pemahaman ini adalah seberapa besar peserta didik mampu menyerap, dan memahami pelajaran yang diberikan oleh guru kepada peserta didik, atau sejauh mana peserta didik dapat memahami serta mengerti apa yang ia baca, dan yang dilihat. Kadang dalam proses pembelajaran guru sudah merasa maksimal tetapi respons yang diberikan peserta didik juga relatif pasif.<sup>62</sup>

Hal ini menjadi salah satu tantangan berat yang harus dilewati guru dalam proses pembelajaran *online*, sehingga guru harus bekerja keras dalam memberikan pelajaran bagi peserta didik agar apa yang dipelajari dapat diserap oleh peserta didik meskipun dilakukan secara *online*.

c. Orang tua yang tidak memiliki *android*

Di SMA Negeri 3 Palopo dalam proses pembelajaran *online* dilakukan dengan kurangnya komunikasi terhadap peserta didik itu sendiri karena banyak orang tua peserta didik yang tidak memiliki android/alat komunikasi yang canggih. Dalam hal ini *android* sangat penting demi terwujudnya proses pembelajaran *online*, tanpa *android* dimiliki peserta didik maka tidak dapat mengikuti pembelajaran.

Beberapa orang tua peserta didik di SMA Negeri 3 Palopo tidak memiliki sama sekali *android* yang mengakibatkan putra-putrinya tidak dapat mengikuti

---

<sup>62</sup>Anwar Susanto, *Teori Belajar Dan Pembelajaran di Sekolah Dasar*, (Jakarta: Kencana, 2017), 6.

pembelajaran *online* dengan baik. Sehingga peserta didik kerumah temannya yang memiliki *android* untuk belajar bersama agar tidak ketinggalan pelajaran. Disisi lain terdapat juga orang tua yang tidak dapat menggunakan *android*, hal tersebut juga dapat menghambat penerapan pembelajaran *online* karena orang tua dituntut dalam membantu guru untuk mengontrol putra-putri mereka dalam belajar di rumah.

Berdasarkan temuan penulis bahwa sistem pembelajaran *online* ketika alat *online* yakni *android* tidak dimiliki orang tua peserta didik membuat sistem pembelajaran jarak jauh menjadi terganggu atau tidak berjalan lancar. Hal tersebut sejalan pendapat Noor Amirudin bahwa orang tua/wali peserta didik tidak menggunakan *android* sebagai pemanfaatan teknologi untuk tercapainya proses pembelajaran *online*.<sup>63</sup> *Android* menjadi alat yang sangat penting dalam penerapan sistem pembelajaran *online* dan mengakibatkan kurang tercapainya pembelajaran jika tidak memiliki *android*.

d. Kurangnya kerjasama orang tua dengan peserta didik

Orang tua peserta didik di SMA Negeri 3 Palopo cenderung tidak menemani putra-putrinya belajar di rumah dikarenakan dengan berbagai alasan yakni alasan karena sibuk bekerja, sibuk mengurus rumah dan sibuk dengan hal yang lain. Orang tua membiarkan putra-putrinya belajar dan menggunakan *android* semaunya sehingga peserta didik lebih banyak menggunakan *android* pada hal-hal yang tidak penting dari pada digunakannya untuk belajar.

---

<sup>63</sup>Noor Amirudin, *Problematika Pembelajaran Pendidikan Agama Era Digital*. Prosiding Seminar Nasional Prodi PAI UMP. ISBN: 978-602-6697-31-8, Universitas Muhammadiyah Gresik, 2019, 183, (Online) (Email: amir@umg.ac.id diakses 12 Mei 2021).

Bahkan setelah dilakukan wawancara dengan beberapa guru, banyak orang tua yang tidak telaten mendampingi putra-putrinya belajar di rumah selama pembelajaran *online* ini diterapkan. Hal ini membuat hak seorang anak untuk belajar menjadi tidak terkontrol karena banyak yang malah menggunakan *android* untuk bermain game, chattingan, dan bahkan membuka fitur-fitur yang bernilai negatif.

### **3. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Problematika yang Dihadapi dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran *Online* di SMA Negeri 3 Palopo**

Dalam suatu kegiatan tidaklah luput dari masalah atau problematika sehingga memerlukan solusi atau upaya yang tepat dalam mengatasi problematika tersebut. Begitu halnya di SMA Negeri 3 Palopo dalam menerapkan pembelajaran *online* terdapat beberapa problematika yang terjadi sehingga kepala sekolah memberikan solusi atau upaya agar problematika tersebut dapat teratasi. Berikut solusi atau upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi problematika dalam sistem pembelajaran *online*, yaitu;

#### **a. Upaya mengatasi kompetensi guru**

Dalam upaya untuk mengatasi kompetensi guru, sebenarnya dari pihak guru ataupun pihak sekolah SMA Negeri 3 Palopo sudah melakukan beberapa usaha/upaya untuk mengatasinya. Diantaranya melalui belajar dengan guru yang lebih mahir dalam menggunakan teknologi informasi, mengikuti pelatihan, seminar serta melakukan *workshop* di sekolah dengan menunjuk salah satu guru yang lebih ahli seperti guru mata pelajaran TIK untuk menjadi tutor bagi guru mata pelajaran lainnya sudah tepat dan baik. Semua upaya atau usaha untuk

mengatasi permasalahan di atas dipandang tepat dan baik. Tapi hal itu ada kekurangannya terkadang guru yang mengikuti pelatihan dan seminar itu malah justru asik ngobrol sendiri. Akan tetapi semua kembali pada pribadi masing-masing dengan alasan faktor usia atau sudah tua tidak mampu untuk mengoperasikan komputer atau teknologi informasi merupakan suatu kesalahan.

Berdasarkan temuan penulis bahwa upaya tersebut dilakukan kepala sekolah agar guru yang kurang dalam mengoperasikan teknologi mendapatkan kesempatan untuk belajar baik itu guru yang sudah tua karena belajar tidak mengenal usia melainkan keinginan dan niat untuk belajar itu ada. Dengan mengikuti pelatihan, seminar dan lain-lain sebagainya yang terkait tentang pembelajaran *online* akan berdampak positif bagi guru itu sendiri sehingga pembelajaran *online* berjalan sesuai harapan kepala sekolah.

Hal tersebut sejalan dengan jurnal yang ditulis oleh Sumarno bahwa upaya yang dapat diambil dapat dilakukan secara mandiri maupun kolektif oleh pihak sekolah. Secara mandiri maksudnya adalah guru data menanyakan kepada orang lain yang lebih ahli dalam mengoperasikan *gadget*. Secara kolektif yang dimaksud adalah kebijakan strategis yang diambil oleh sekolah untuk dapat meningkatkan kemampuan guru dalam bidang teknologi informasi secara bersama-sama melalui pelatihan atau penataran, melakukan *workshop* di sekolah, mengadakan seminar pendidikan khususnya tentang pemanfaatan teknologi informasi dalam pembelajaran. Melakukan studi banding ke lembaga atau sekolah lainnya yang

lebih maju atau memiliki kelebihan dalam bidang teknologi informasi.<sup>64</sup> Oleh karena itu kemampuan guru dalam mengoperasikan teknologi sangatlah penting dalam menerapkan pembelajaran *online* agar dapat berjalan dengan baik .

b. Upaya mengatasi perbedaan tingkat pemahaman peserta didik

Perbedaan individual berkaitan dengan “psikologi pribadi” yang membuat cara menerima suatu pelajaran dan dalam berpikir. Untuk mengatasi beraneka macam peserta didik dalam proses pembelajaran *online*, guru dan pihak sekolah telah mencari solusi agar peserta didik memiliki pemahaman yang sama yaitu dengan cara guru tetap memperhatikan perbedaan yang ada dalam peserta didiknya dengan cara memotivasi agar terus tetap belajar dalam kondisi apapun antara lain: pertama, guru memberikan pendampingan pada anak didik baik secara berkelompok atau individual. Cara yang ditempuh dalam usaha untuk mengatasi masalah ini di atas dipandang tepat, namun guru tidak harus memberikan pelayanan khusus antar individu.

c. Upaya mengatasi orang tua yang tidak memiliki *android*

Perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat di era globalisasi ini tidak bisa dihindari lagi pengaruhnya terhadap dunia pendidikan, tuntutan global menuntut dunia pendidikan untuk selalu dan senantiasa menyesuaikan perkembangan teknologi untuk peningkatan mutu pendidikan. Kepala SMA Negeri 3 Palopo dalam memberikan solusi terhadap orang tua peserta didik yang tidak memiliki *android* yaitu dengan menyediakan *android* dan memberikannya

---

<sup>64</sup>Sumarno, *Adaptasi Sekolah dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Jarak Jauh pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Karanggeneng Kabupaten Lamongan, Jurnal Tarbiyah & Ilmu Keguruan (JTIK) Borneo*, Vol. 1., No. 2., 2020, 156.

kepada peserta didik yang tidak memilikinya agar mereka juga dapat mengikuti pembelajaran yang dilaksanakan secara *online*.

Selain orang tua peserta didik tidak memiliki *android* juga terdapat orang tua peserta didik yang tidak mampu sama sekali dalam menggunakan *android*, sehingga tidak dapat mengawasi putra-putrinya dengan baik dalam proses pembelajaran *online*. Namun seperti yang kita ketahui bahwa pengawasan orang tua sangat dibutuhkan dalam proses pembelajaran *online* ini, karena tanpa pengawasan orang tua tidak menutup kemungkinan peserta didik akan lebih banyak menggunakan *android* untuk bermain dan bahkan melihat fitur-fitur yang bernilai negatif. Oleh karena itu kepala SMA Negeri 3 Palopo meminta kepada orang tua peserta didik untuk belajar menggunakan *android* atau meminta anggota keluarga lainnya yang mampu menggunakan *android* untuk membantu mengawasinya. Hal tersebut dilakukan demi terlaksananya dengan baik sistem pembelajaran *online* ini,

d. Upaya mengatasi kurangnya kerjasama orang tua dan siswa

Di SMA Negeri 3 Palopo pihak orang tua yang sibuk dengan kepentingannya masing-masing dan tidak telaten mendampingi putra-putrinya dalam proses pembelajaran *online* ini membuat peserta didik yang harusnya belajar mereka malah sibuk bermain *game*, *chattingan* serta hal-hal lainnya yang bernilai negatif dapat dilihat jika tanpa ada pengawasan dari orang tua.

Pihak kepala sekolah dan guru mempunyai solusi sendiri untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan cara memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mendampingi putra-putrinya belajar di rumah

karena pengendalian dan pengawasan orang tua sangat penting pada saat pembelajaran *online* seperti ini. RPP



**IAIN PALOPO**

## BAB V

### PENUTUP

#### A. *Simpulan*

Berdasarkan hasil analisis data kualitatif deskriptif yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran online di SMA Negeri 3 Palopo dilakukan dengan baik mulai dari;
  - a) Perencanaan yaitu dengan melaksanakan rapat bersama guru-guru dan staff serta guru diminta untuk mempersiapkan diri serta alat-alat yang dibutuhkan dalam pembelajaran *online* seperti *android* atau laptop dengan koneksi internet yang lancar.
  - b) Pengorganisasian yaitu melakukan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada para guru serta selalu menjalin kerjama yang baik antar guru dan orang tua peserta didik agar apa yang direncanakan dapat berjalan sesuai harapan.
  - c) Pelaksanaan yaitu berjalan dengan baik, proses pembelajaran online dilakukan dengan pemberian materi dan penugasan.
  - d) Pengawasan yaitu dengan berpartisipasi secara langsung dan memberikan motivasi kepadapara guru agar selalu menjalankan tugasnya dengan baik khususnya dalam menerapkan pembelajaran *online*.
2. Problematika yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo yaitu; Masalah kompetensi guru, perbedaan tingkat pemahaman peserta didik, orang tua yang tidak memiliki *android*, dan kurangnya kerjasama antara guru dan peserta didik.

3. Upaya kepala sekolah dalam mengatasi problematika yang dihadapi dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di SMA Negeri 3 Palopo yaitu; a) Dalam mengatasi prolematika terkait kompetensi guru melalui belajar dengan guru yang lebih mahir dalam menggunakan teknologi informasi, mengikuti pelatihan, seminar serta melakukan *workshop* di sekolah dengan menunjuk salah satu guru yang lebih ahli seperti guru mata pelajaran TIK untuk menjadi tutor bagi guru mata pelajaran lainnya sudah tepat dan baik., b) Dalam mengatasi problematika terkait perbedaan tingkat pemahaman peserta didik dengan pemberian motivasi di pandang sudah tepat, sehingga dihati peserta didik tidak akan ada kata pilih kasih dalam pembelajaran, c) Dalam mengatasi problematika terkait orang tua yang tidak memiliki *android*, kepala sekolah menyediakan beberapa *android* untuk pesertadidik yang tidak memilikinya sama sekali di rumahnya, d) Dalam mengatasi problematika terkait kurangnya kerjasama antara orang tua dan peserta didik dalam pembelajaran *online* yaitu dengan memberikan motivasi dan pemahaman kepada orang tua peserta didik agar tetap mendampingi putra-purinya belajar di rumah.

## **B. Saran**

Berdasarkan simpulan yang dikemukakan di atas, maka saran yang diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi Kepala SMA Negeri 3 Palopo

Kepala sekolah SMA Negeri 3 Palopo hendaknya lebih memantau pelaksanaan pembelajaran *online* ini dan terus memberikan motivasi kepada guru untuk selalu melaksanakan tugasnya dengan baik.

2. Bagi Guru SMA Negeri 3 Palopo

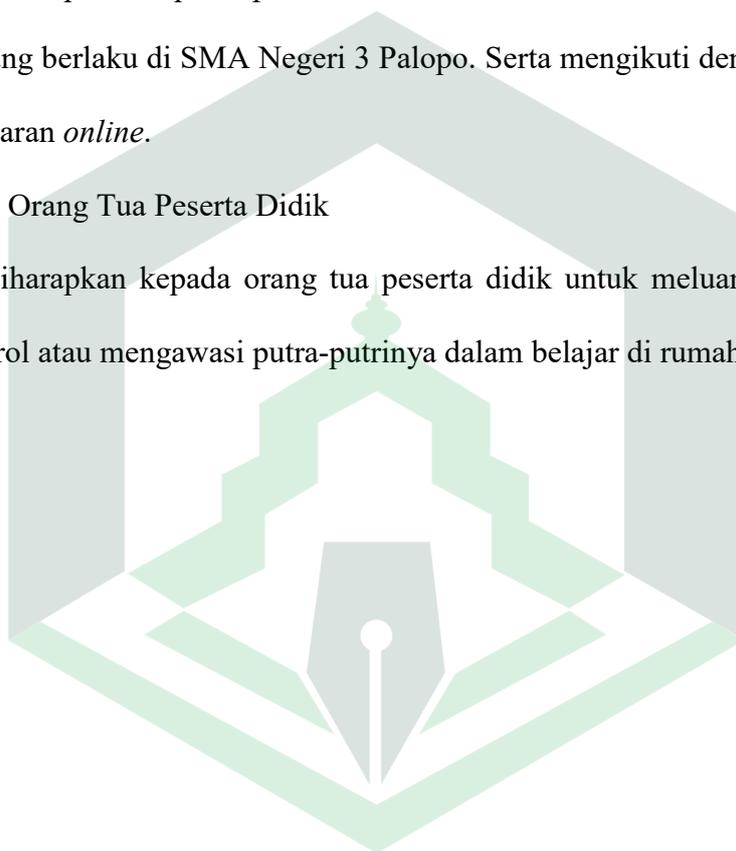
Tetap semangat dalam memberikan pembelajaran kepada peserta didik meskipun melalui pembelajaran *online*,

3. Bagi Peserta Didik

Diharapkan kepada peserta didik untuk lebih taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku di SMA Negeri 3 Palopo. Serta mengikuti dengan baik proses pembelajaran *online*.

4. Bagi Orang Tua Peserta Didik

Diharapkan kepada orang tua peserta didik untuk meluangkan waktunya mengontrol atau mengawasi putra-putrinya dalam belajar di rumah.



**IAIN PALOPO**

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an & Terjemahnya. Kementerian Agama Republik Indonesia. Jakarta: Dharma Karsa Utama. 2015.
- Abuhassna, Hassan et. al. *Development of a new model on utilizing online learning platforms to improve students' academic achievements and satisfaction*. International Journal of Educational Technology in Higher Education. Faculty of Social & Humanities School of Education, Universiti Teknologi Malaysia, UTM 81310 Skudai Johor, Malaysia. 2020.
- Amirudin, Noor. *Problematika Pembelajaran Pendidikan Agama Era Digital*. Prosiding Seminar Nasional Prodi PAI UMP. ISBN: 978-602-6697-31-8, Universitas Muhammadiyah Gresik. 2019. (Online) (Email: amir@umg.ac.id diakses 12 Mei 2021).
- Arikunto, Suharsimi & Lia Yuliana. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. 2013.
- Bahasoan, Awal et. al. *Effectiveness of Online Learning in Pandemic COVID-19*. International Journal of Science, Technology & Management. Vol. 1. No. 2. Universitas Sulawesi, Barat, Indonesia. 2020.
- Basri, Hasan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bamdung: Pustaka Setia. 2014.
- Bernawi & M. Arifin. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2014.
- Chusni, Muhammad Minan. *Pengaruh Kemampuan Dasar Matematika dan Kemampuan Penalaran Terhadap Hasil Belajar IPA/Fisika pada Peserta Didik Kelas VII SMP Muhammadiyah Muntilan, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah*. Berkala Fisika Indonesia Vol. 9., No. 1., Januari 2017.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006.
- Daryanto & Mohammad Farid. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media. 2013.
- Daryanto, H. M. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010.
- Dekdikbud. *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen. 1999.

- Fauzi, Irfan & Imam Hermawan Sastra Khusuma. *Teachers' Elementary School in Online of COVID-19 Pandemic Condition*. Jurnal Iqra Kajian Ilmu Pendidikan. Vol. 5. No. 1. Universitas Pendidikan Indonesia & Universitas Negeri Jakarta, Indonesia. 2020.
- Fayol, Henry. *General and Industrial Management*, dalam Amirullah. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2015.
- Fayol, Henry. *General and Industrial Management*, dalam Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i. *Dasar-Dasar Manajemen*. Medan: Perdana Publishing. 2016.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE. 2015.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 2015.
- Kuaffman, Heather. *A Review Of Predictive Factors of Student Success in and Satisfaction with Online Learning*. Journal Research in Learning Technology. Vol. 23. Communication Sciences and Disorders, Temple University, Philadelphia, PA, USA. 2015.
- Lazaruth, Soewadji. *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*. Cet. VI; Yogyakarta: Kanisius. 2009.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2011.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Jakarta: Remaja Rosdakarya. 2013.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gaja Mada University Press. 2014.
- Pai, Debajyoti & Vajirasak Vanijja. *Perceived Usability Evaluation of Microsoft Teams as an Online Learning Platform During COVID-19 Using System Usability Scala and Technology Acceptance Model in India*. Article. School of IT, King Mongkut's University of Technology Thonburi, Bangkok, Thailand. 2020.
- Pangalaykim & Hazil Tanzil. *Manajemen Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia. 2008.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

- Prawiradilaga, Dewi Salma et. al. *Mozaik Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana. 2013.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- Pujilestari, Yulita. *Dampak Positif Pembelajaran Online dalam Sistem Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi COVID-19*. Jurnal. Vol. 4. No. 1. Universitas Pamulang. 2020.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2010.
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan. *Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri*. Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan. 2003.
- Putra, Dana Chya et.al, *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Gayamsari Kota Semarang*. Diakses 25 Februari 2021. <http://media.neliti.com/media/publications/97527-ID-pengaruh-kemampuan-kerja-dan-lingkunga.pdf>.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Fermana. 2006.
- Rizqina, Zaklul Amri et.al. *Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (BPKS)*. Jurnal Magister Manajemen, Vol. 1., No. 1., Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syaiah Kuala Banda Aceh. 2017.
- Rochaety, Eti. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media. 2017.
- Rofa'ah. *Pentingnya Kompetensi guru dalam Kegiatan Pembelajaran dalam Perspektif Islam*. Yogyakarta: Deepublish. 2016.
- Rusman. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Pers. 2011.
- Sahertian, Piet A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta. 2010.
- Satori, Djam'an & Ruswandi Hernawan. *Wawasan Dasar Pengelola Pendidikan. Dalam Pengantar Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: UPI. 2001.

- Siagian. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.
- Silahahi, Ulbert. *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, teori, dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo. 2002.
- Stoner, James A.F. *Manajemen*. Jakarta: Prentice-Hall. 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
- Sumarno. *Adaptasi Sekolah dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Jarak Jauh pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus SMP Muhammadiyah Karanggeneng Kabupaten Lamongan)*. Jurnal Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Borneo. Vol. 1. No. 2. 2020.
- Susanto, Anwar. *Teori Belajar Dan Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana. 2017.
- Sutikno, M. Sobry. *Manajemen Pendidikan : Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan Yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islam)*. Lombok: Holistica. 2012.
- Syafaruddin. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. 2015.
- Tanis, Cynthia Janet. *The Seven Principles of Online Learning : Feedback from Faculty and Alumni on its Importance for Teaching and Learning*, Journal Research in Learning Technology. Vol. 28. Departement of Kinesiology, Azusa Pacific University, Azusa, CA, USA. 2020.
- Taylor, Frederick W. *The Principles of Scientific Management*, dalam James A.F. Stoner. *Manajemen*. Jakarta: Prentice-Hall. 2012.
- Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Penerjemah J-Smith D.F.M. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2012.

- Ukkas, Maman. *Manajemen, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Agnini. 2014.
- Uwes, Sanusi. *Visi dan Vondasi Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Logos. 2003.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Radja Grafindo Persada. 2013.
- Wijaya, Andree & Suhaji. *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Karawan*. Diakses pada 25 Februari 2021. <http://www.neliti.com/publications/102499/pengaruh-kemampuan-dan-motivasi-terhadap-kinerja-karyawan>.
- Yahya, Ridwan. *Memilih Pemimpin dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Pustaka Nawaitu. 2004.



**IAIN PALOPO**



**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**IAIN PALOPO**

## REKOMENDASI IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO  
PASCASARJANA

Jl. Agatis Kel. Balandi Kec. Bira Kota Palopo Sulawesi Selatan Pos 91914  
Email: [kontak@iainpalopo.ac.id](mailto:kontak@iainpalopo.ac.id) Web: [www.iainpalopo.ac.id](http://www.iainpalopo.ac.id)

Nomor : B- 152/In.19/DP/PP.00.9/03/2021  
Lamp. : 1 (satu) Exp. Proposal  
Hal : Rekomendasi Izin Penelitian

Palopo, 17 Maret 2021

Kepada:

Yth. : Kepala SMAN 3 Palopo

Di : Kota Palopo

Assalamu 'Alaikum wr. wb.

Disampaikan dengan hormat bahwa mahasiswa, sebagai berikut:

Nama : Asriani A  
Tempat/Tanggal Lahir : Kading, 22 September 1993  
NIM : 18.19.2.02.0036  
Semester : VI (Enam)  
Tahun Akademik : 2020/2021  
Alamat : Perumahan Banawa Binturu Blok 1, No.6

akan melaksanakan penelitian dalam rangka penulisan tesis magister dengan judul **"Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Pembelajaran Online di SMAN 3 Palopo"**.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dimohon kiranya dapat diizinkan melakukan penelitian guna kelancaran pengumpulan data penelitian tersebut.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya dihaturkan terima kasih.

Wassalam. Wr. Wb



Dr. H. H. Zuhri Abu Nawas, Lc., M.A.  
NIP. 196710027 200312 1 002

IAIN PALOPO

**PEDOMAN WAWANCARA  
MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENERAPKAN  
SISTEM PEMBELAJARAN *ONLINE* DI SEKOLAH  
MENENGAH ATAS NEGERI 3 PALOPO**

**Kepala Sekolah**

1. Bagaimana anda menetapkan tujuan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
2. Bagaimana anda merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
3. Bagaimana anda menentukan sumber daya yang diperoleh dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
4. Bagaimana anda menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
5. Bagaimana anda merumuskan dan menetapkan tugas dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
6. Bagaimana anda menetapkan sumber daya dan tanggung jawab dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
7. Bagaimana anda merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
8. Bagaimana anda penempatan guru pada posisi yang paling tepat dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
9. Bagaimana anda melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?

10. Bagaimana anda memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan kepada guru dan pegawai dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
11. Bagaimana anda menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
12. Bagaimana anda memastikan tanggung jawab yang diberikan telah dikerjakan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
13. Bagaimana anda mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
14. Bagaimana anda mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
15. Solusi apa yang anda lakukan atas pencapaian dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?

### **Guru**

1. Bagaimana kepala sekolah menetapkan tujuan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
2. Bagaimana anda merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
3. Bagaimana anda menentukan sumber daya yang diperoleh dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?

4. Bagaimana anda menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
5. Bagaimana anda merumuskan dan menetapkan tugas dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
6. Bagaimana anda menetapkan sumber daya dan tanggung jawab dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
7. Bagaimana anda merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
8. Bagaimana anda penempatan guru pada posisi yang paling tepat dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
9. Bagaimana anda melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
10. Bagaimana anda memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan kepada guru dan pegawai dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
11. Bagaimana anda menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
12. Bagaimana anda memastikan tanggung jawab yang diberikan telah dikerjakan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
13. Bagaimana anda mengevaluasi keberhasilan dalam mencapai tujuan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?

14. Bagaimana anda mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?
15. Solusi apa yang anda lakukan atas pencapaian dalam menerapkan sistem pembelajaran *online* di sekolah?

### **Peserta Didik**

1. Bagaimana menurut anda sistem pembelajaran *online* ini?
2. Apakah sistem pembelajaran *online* dapat meningkatkan minat belajar anda?
3. Bagaimana kontribusi guru dalam memberikan pelajaran melalui sistem pembelajaran *online*?
4. Kendala apa yang anda hadapi dalam sistem pembelajaran *online*?
5. Solusi apa yang diberikan oleh kepala sekolah/guru terhadap kendala yang anda hadapi dalam pembelajaran *online*?

### **Orang Tua Peserta Didik**

1. Bagaimana menurut anda sistem pembelajaran *online* ini?
2. Apakah sistem pembelajaran *online* dapat meningkatkan minat belajar peserta didik?
3. Bagaimana kontribusi guru dalam memberikan pelajaran melalui sistem pembelajaran *online* terhadap peserta didik?
4. Kendala apa yang anda hadapi dalam sistem pembelajaran *online* ?
5. Solusi apa yang diberikan oleh kepala sekolah/guru terhadap kendala yang anda hadapi dalam pembelajaran *online*?

## SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : *Hairuddin, S.Pd., M.Pd.*  
NIP : *196909051994121007*  
Jabatan : *Kepala Sekolah*

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : *Asriani A*  
NIM : *18.19.2.02.0036*  
Pekerjaan : *Mahasiswa*  
Prodi : *Manajemen Pendidikan Islam*

Telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian tesis yang berjudul:  
*Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo.*

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



2021

Yang membuat pernyataan

*Hairuddin, S.Pd., M.Pd.*

# IAIN PALOPO

## SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : *Mujahidin Agus*  
NIP : *19690817 200012 1 005*  
Jabatan : *guru*

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : *Asriani A*  
NIM : *18.19.2.02.0036*  
Pekerjaan : *Mahasiswa*  
Prodi : *Manajemen Pendidikan Islam*

Telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian tesis yang berjudul:  
*Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo.*

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, *29 April 2021*

Yang membuat pernyataan

*Mujahidin Agus*

# IAIN PALOPO

## SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hj. ZUMRIYAH, S.Pd  
NIP : 19670323 198903 2-013  
Jabatan : Ka. Subbagian Tata Usaha

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : Asriani A  
NIM : 18.19.2.02.0036  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian tesis yang berjudul:  
*Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo.*

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 29 April 2021

Yang membuat pernyataan

  
Hj. Zumriyah, S.Pd

# IAIN PALOPO

## SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurul Ilmi

Kelas : X I

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : Asriani A

NIM : 18.19.2.02.0036

Pekerjaan : Mahasiswa

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

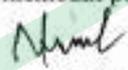
Telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian tesis yang berjudul:

*Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo.*

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 29 April 2021

Yang membuat pernyataan

  
Nurul Ilmi

# IAIN PALOPO

## SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DIVA DIAZ ANANDA TAKDIR

Kelas : XII IPA 7

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : Asriani A

NIM : 18.19.2.02.0036

Pekerjaan : Mahasiswa

Prodi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian tesis yang berjudul:  
*Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo.*

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 29 April 2021

Yang membuat pernyataan



# IAIN PALOPO

## SURAT KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : *Hasni*

NIP : -

Jabatan : *Orang Tua Peserta Didik*

Menerangkan dengan sesungguhnya bahwa yang bersangkutan di bawah ini:

Nama : *Asriani A*

NIM : *18.19.2.02.0036*

Pekerjaan : *Mahasiswa*

Prodi : *Manajemen Pendidikan Islam*

Telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian tesis yang berjudul:

***Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo.***

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, *29 April* 2021

Yang membuat pernyataan

*Hasni*  
Hasni

IAIN PALOPO

## DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN



## VALIDASI INSTRUMEN PEDOMAN WAWANCARA

Petunjuk

Dalam rangka penyusunan tesis dengan judul "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran *Online* di Sekolah Menengah Atas Negeri 3 Palopo" peneliti Asriani A, NIM 18.19.2.02.0036, menggunakan instrument pedoman wawancara pada setiap variabel penelitian. Untuk itu, peneliti meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan penilaian terhadap instrument yang dikembangkan tersebut. Penilaian ini dilakukan dengan memberikan checklist (✓) pada kolom yang sesuai aspek yang dinilai. Penilaian menggunakan skala dengan empat alternative sebagai berikut:

Tidak Baik dengan skor 1

Kurang Baik dengan skor 2

Baik dengan skor 3

Baik sekali dengan skor 4

Selain memberikan penilaian, bapak/ibu juga dapat memberikan komentar dan saran langsung di lembar pengamatan.

Atas bantuan penilaian bapak/ibu kami ucapkan banyak terimakasih,

Bidang Telaah	Kriteria	1	2	3	4
Indikator	1. Butir item pedoman wawancara sesuai dengan sub variabel 2. Batasan pernyataan dinyatakan dengan jelas 3. Mencangkup bahasan variabel secara representative			✓	
Konstruksi	1. Petujuk jawaban pernyataan dinyatakan dengan jelas 2. Kalimat pernyataan tidak menimbulkan penafsiran ganda 3. Rumusan pernyataan menggunakan kalimat Tanya/ perintah yang jelas			✓	
Bahasa	1. Menggunakan bahasa yang sesuai dengan kaidah bahasa Indonesia yang benar 2. Menggunakan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti 3. Menggunakan istilah (kata-kata) yang diketahui responden			✓	✓
Waktu	Waktu yang digunakan sesuai			✓	

- a. Dapat digunakan tanpa revisi
- b. Dapat digunakan dengan revisi kecil
- c. Dapat digunakan dengan revisi besar

d. Belum dapat digunakan

Komentar

1. Pokokman wawancara yg sudah ada  
belum singkron dengan teori yg  
ada dalam proposal tesis.
2. Apakah mengenai wawancara yg  
diperlukan untuk di akronis  
(terlampir).

Palopo,  
Validator

2021

  
Drs. Nasaruddin, M.Si  
NIP. 19691231 199512 1 010

**IAIN PALOPO**



PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN  
DINAS PENDIDIKAN  
UPT SMA NEGERI 3 PALOPO

Alamat : Jln. Andi Dharma No. 52 Telp./Fax (0471) 21306 E-Mail : [uptions.palopo@info.com](mailto:uptions.palopo@info.com) Palopo 91911

**SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

Nomor : 070/0581-UPT SMA.03/PLP/DISDIK

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : HAIRUDDIN, S.Pd., M.Pd.  
Jabatan : Kepala UPT SMA Negeri 3 Palopo

Menyatakan dengan benar bahwa :

Nama : ASRIANI A.  
NIM : 18.19.2.02.0036  
Tempat Tgl Lahir : KADING, 22 SEPTEMBER 1993  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Pekerjaan : Mahasiswa (i)  
Alamat : Perumahan Banawa Binturu Blok I. No. 6.  
Perguruan Tinggi : INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO

Telah mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan Karya Ilmiah ( Tesis Magister )  
Institut Agama Islam Negeri Palopo, adapun materi yang diteliti berjudul :

***"Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Menerapkan Sistem Pembelajaran Online di SMAN 3 PALOPO"***,

Telah mengadakan penelitian Pada tanggal 27 April 2021 s.d. 27 Mei 2021.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

27 Mei 2021



IAIN PALOPO

## RIWAYAT PENULIS



**Asriani A.**, lahir di Kading pada tanggal 22 September 1993. Penulis lahir dari pasangan Bapak Amiruddin dan Ibu Dahniar, anak ketiga dari tujuh bersaudara., Penulis telah menikah dengan Abdullah Syukur pada tahun 2015 dan dikarunia dua anak yang bernama Muhammad Al-Baqir Syukur dan Azzahra Ramadhani Syukur. Penulis bertempat tinggal di Perumahan Banawa blok I no.6 Kota Palopo. Penulis mengawali pendidikan di TK Argasari pada tahun 1998 hingga tahun 1999, ditahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Dasar (SD 44 Kading dan lulus pada tahun 2005, kemudian di tahun yang sama penulis kembali melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Awangpone dan lulus pada tahun 2008. Selanjutnya, ditahun yang sama pula penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Watampone dan lulus pada tahun 2011. Ditahun yang samapun penulis melanjutkan pendidikan SI di Universitas Negeri Makassar, Program Studi Pendidikan Bahasa Bahasa Asing Jerman, lulus pada tahun 2015 dan meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.). Pada tahun 2018 penulis kembali melanjutkan pendidikan S2 di Pascasarjana IAIN Palopo Program Studi Manajemen Pendidikan Islam hingga sekarang.