
IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK PADA MASA PANDEMI DI SD KRISTEN 03 EBEN HAEZER SALATIGA

Maria Marta Wulan Sukma Dewi¹
Universitas Kristen Satya Wacana¹
942020013@student.uksw.edu¹

ABSTRAK

Banyak perubahan yang terjadi akibat pandemi covid-19 terutama dalam hal pendidikan. Pembelajaran secara tatap muka diubah menjadi pembelajaran jarak jauh, yang mengubah cara pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengelolaan manajemen perubahan menurut Model Lewin terhadap pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga, serta implementasi dari pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga dan hambatan apa saja yang dihadapi dan apa saja upaya yang dilakukan untuk mengatasinya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data adalah wawancara mendalam yang dilakukan kepada kepala sekolah dan guru SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga. Hasil penelitian yang dilakukan adalah 1) bahwa pengelolaan manajemen perubahan menurut model Lewin terhadap perubahan pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga telah dengan baik dilakukan oleh kepala sekolah dengan tiga tahapannya yaitu mencairkan, perubahan dan membekukan kembali; 2) Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan dengan baik secara terencana dan teratur mengikuti peraturan Pemerintah yang telah ditetapkan; 3) Hambatan yang ditemui terkait dengan pembelajaran secara sinkronus dan asinkronus yang memengaruhi instrumen penilaian dan upaya yang dilakukan adalah dengan pembuatan instrumen penilaian yang dapat digunakan dengan kedua cara pembelajaran baik sinkronus maupun asinkronus.

Kata Kunci : Supervisi Akademik, Pandemi Covid-19, Model Lewin

I. Pendahuluan

Pandemi Covid-19 merupakan sebuah momok besar bagi seluruh negara di dunia tidak terkecuali di Indonesia. Pemerintah mencari solusi dengan mengeluarkan kebijakan baru yang dibuat dalam berbagai aspek yang disesuaikan dengan kondisi dan keadaan dari tempat masing-masing. Kehidupan ekonomi, sosial, teknologi, gaya hidup bahkan pendidikan pun turut berubah dengan adanya pandemi Covid-19 saat ini. Kebiasaan-kebiasaan lama digantikan dengan

kebiasaan-kebiasaan baru yang menuntut masyarakat untuk dapat secara cepat beradaptasi.

Salah satu sektor penting yang berpengaruh besar yaitu sektor pendidikan. Pendidikan merupakan kunci penting dalam kemajuan suatu bangsa terutama Indonesia dimana Indonesia merupakan sebuah negara berkembang. Pendidikan di Indonesia mengalami gunjangan saat pandemi Covid-19 ini terjadi. Pemberlakuan Pembelajaran Jarak Jauh terpaksa harus dilakukan untuk dapat mengatasi bahaya Covid-19 yang selalu membayangi. Sebelum terjadinya pandemi Covid-19, pembelajaran dilakukan dengan tatap muka, namun sekarang dalam masa pandemi ini pembelajaran digantikan dengan kebiasaan baru menggunakan pembelajaran secara *daring* untuk dapat mengatasi masalah penyebaran Covid-19 (Siswati, dkk, 2020). Pemanfaatan teknologi seperti WA, Zoom, G-Meet, Google Classroom menjadi alternatif yang digunakan dalam pembelajaran jarak jauh untuk membantu para siswa dapat mengikuti pembelajaran secara maksimal dari rumah mereka masing-masing.

Namun, penelitian Wargadinata (2020) dan Supena dkk. (2020) menunjukkan bahwa pembelajaran pada masa pandemi ini tidak berjalan dengan maksimal. Beberapa faktor ini merupakan alasan terjadinya hal ini yaitu penjelasan yang diberikan kepada murid yang tidak maksimal, faktor psikologi, fasilitas pembelajaran, akurasi dari penilaian hasil pembelajaran dan keterbatasan sinyal. Dalam menghadapi rintangan perubahan yang terjadi dalam pelaksanaan pembelajaran jarak jauh, peran dari guru sangat diperlukan. Guru-guru diharuskan untuk dapat tanggap mengatasi segala perubahan yang terjadi. Guru menjadi ujung tombak dalam meraih kesuksesan pencapaian pembelajaran yang efektif. Penelitian menemukan bahwa guru yang dapat mengajar secara maksimal akan memiliki pengaruh dalam prestasi belajar peserta didik (Wibowo & Farnisa, 2018; Yulianingsih & Sobandi, 2017; Syaidah, dkk., 2018).

Namun, penelitian yang dilakukan oleh Wahyu (2020) menunjukkan bahwa pendidikan di Indonesia masih kurang maju dikarenakan oleh sumber daya manusia yang tidak terampil. Oleh sebab itu, maka diperlukan berbagai pendampingan yang dapat membantu para guru memaksimalkan kompetensi yang dimiliki. Pengawasan yang efektif dapat meningkatkan kualitas dari kompetensi

guru terutama dalam penggunaan teknologi dalam masa pandemi Covid-19 saat ini dimana tuntutan penguasaan keterampilan teknologi menjadi isu utama.

Seorang kepala sekolah adalah elemen penting selaku pemimpin secara langsung dalam pencapaian tenaga kerja yang berkualitas. Tidak semua orang dapat memangku jabatan sebagai kepala sekolah, ada persyaratan yang diajukan oleh Pemerintah untuk peranan penting ini. Seperti yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 tentang tugas guru sebagai kepala sekolah/madrasah menyatakan bahwa kompetensi dari kepala sekolah/madrasah adalah wawasan, sikap dan keterampilan pada aspek-aspek kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Adapun kompetensi ini berkaitan dengan meningkatnya kualitas dari pendidikan di sekolah yang akan memberikan kontribusi besar dalam pengembangan guru serta peningkatan kualitas sumber daya manusia di Indonesia.

Salah satu kompetensi yang disebutkan adalah kompetensi mengadakan supervisi dalam satuan pendidikan di masing-masing sekolah. Supervisi ini dilakukan untuk dapat menjamin tercapainya suatu proses pembelajaran melalui pengawasan dalam mencapai tujuan Pendidikan Nasional. Menurut Sagala (2012), supervisi tidak hanya diartikan sebagai mengawasi saja, namun memiliki tujuan penilaian (*evaluation*) dengan cara penelitian (*research*) dan dilakukan upaya untuk memperbaiki (*improvement*). Hal ini diperjelas dengan pendapat dari Sahertian (dalam Sagala, 2012) supervisi merupakan sebuah usaha memperbaiki pengajaran yang dilakukan dengan teknik individu maupun teknik berkelompok untuk memberikan pelayanan kepada guru.

Supervisi yang dilakukan pada masa pandemi Covid-19 tidak dapat dilakukan seperti sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Perubahan dalam cara pembelajaran dari tatap muka menjadi pembelajaran jarak jauh menuntut adanya perubahan dari pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah. Surat Edaran Mendikbud No. 4 Tahun 2020 diterbitkan oleh Pemerintah mengenai Pelaksanaan Pendidikan Dalam Masa Darurat Covid 19 dalam rangka memberikan bantuan kepada kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi yang dituangkan dalam "Panduan Supervisi Akademik Pada Masa Pandemi".

Langkah-langkah yang dilakukan dalam supervisi pada masa pandemi meliputi 1) Pra-pengamatan dimana adanya pertemuan awal untuk mendiskusikan rencana pembelajaran dan media yang digunakan; 2) Pengamatan dimana kepala sekolah melakukan pengamatan dengan melalui media atau aplikasi yang digunakan seperti Zoom, WA, Google Classroom, atau Kunjungan rumah; 3) Post-pengamatan dimana diadakan analisis data terkait dengan hasil pengamatan yang dilakukan, kemudian diadakan diskusi antara kepala sekolah dan guru terkait pemberian umpan balik yang akan mengarah pada dilakukannya tindak lanjut.

Dalam rangka untuk mengatasi krisis yang terjadi akibat perubahan-perubahan dalam pelaksanaan supervisi akademik, kepala sekolah memerlukan sebuah pengelolaan yang terencana. Pengelolaan perubahan tersebut dapat dilakukan dengan manajemen perubahan. Grimolizzi-Jensen (2018) mengartikan manajemen perubahan sebagai suatu strategi yang terstruktur yang dapat memastikan pelaksanaan perubahan terjadi secara menyeluruh dalam pencapaian manfaat dan tujuan. Sedangkan Tang (2019) mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah elemen penting dari sebuah manajemen untuk dapat memastikan bahwa tanggapan yang diberikan di tempat diberlakukannya perubahan. Windari (2018) menyatakan manajemen perubahan adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk dapat mengelola permasalahan yang timbul dikarenakan terjadinya perubahan dalam organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan elemen penting yang terkait dengan strategi-strategi dan upaya yang dilakukan untuk memastikan perubahan dapat terjadi secara menyeluruh dalam mencapai manfaat dan tujuan yang diinginkan.

Salah satu model manajemen perubahan yang sering dipakai adalah teori manajemen perubahan menurut Kurt Lewin. Menurut Lewin (dalam Hussain dkk., 2016) mengatakan bahwa teori model Lewin merupakan model perubahan fundamental awal yang terencana yang menjelaskan kekuatan dari perjuangan untuk mempertahankan *status quo* dan mendorong untuk perubahan. Teori ini merupakan teori yang sederhana dan memiliki kerangka yang mudah untuk dimengerti. Mellita & Elpanso (2020) menjelaskan bahwa model ini berupa tahapan-tahapan yang terencana dalam menanggapi sebuah perubahan dan

perbaiki yang berlangsung secara berkelanjutan yang dapat membantu keberlangsungan suatu organisasi.

Teori perubahan Lewin ini menganalogikan perubahan dengan perubahan bentuk balok es dimana dalam prosesnya untuk membentuk sebuah bentuk yang diinginkan maka balok es tersebut terlebih dulu harus dicairkan (*Unfreeze*) yang kemudian dimasukkan kedalam cetakan yang sesuai dengan bentuk yang dikehendaki (*Change*) dan dibekukan kembali (*Refreeze*) sehingga menjadi sebuah balok yang berbeda (Oktaviana & Nurhaeni, 2020).

Ada tiga tahap penting menurut Teori Lewin yaitu tahap pertama Mencairkan (*Unfreeze*). Dalam tahap ini, Tang (2019) mengatakan bahwa diperlukan adanya tindakan untuk mempersiapkan segala pihak dalam menerima perubahan yang dibutuhkan dengan menghancurkan status quo yang telah ada. Hal penting yang harus dicermati adalah dikembangkannya suatu penyampaian yang menarik yang menjelaskan bahwa cara yang lama tidak dapat digunakan kembali. Pemimpin perlu membeberkan fakta terkait diperlukannya perubahan, membangun kepercayaan serta secara aktif berpartisipasi dalam mengidentifikasi permasalahan dan berdiskusi bersama sehingga dapat membangkitkan motivasi dari yang lain.

Tahap kedua dari Model Lewin adalah Perubahan (*Change*). Tahap ini merupakan tahap penting dalam memulai arah perubahan yang ada menuju tujuan yang diinginkan. Mellita & Elpanso (2020) menjelaskan bahwa ada hal penting yang terkait dengan perubahan dalam organisasi yaitu memberikan keyakinan kepada pihak yang terkait bahwa perubahan yang diperlukan membawa keuntungan dan melihat dengan sudut pandang yang lain, mempunyai informasi yang terkait dengan perubahan yang ada serta bertindak dan bekerja bersama dalam perubahan-perubahan yang baru sehingga pihak yang lain dapat berkontribusi secara aktif dengan perubahan yang ada dan membuatnya berhasil.

Tahap ketiga adalah tahap Membekukan Kembali (*Unfreeze*). Tang (2019) menjelaskan bahwa pada tahap ini, perubahan telah terbentuk dan cara baru telah diimplementasikan dan perlu dipertahankan untuk dapat berlangsung secara lama. Ciri-ciri dari tahap ini adalah adanya kestabilan dalam pelaksanaan kemudian

adanya deskripsi kerja yang tetap. Perubahan dirasakan sebagai cara baru yang telah nyaman digunakan.

Pengelolaan perubahan dengan model Lewin dapat membantu kepala sekolah mempersiapkan perubahan dalam melaksanakan supervisi akademik dengan terencana dan menyeluruh. Pengelolaan perubahan model Lewin ini dapat mempertahankan kualitas dari satuan pendidikan dalam menghadapi hiruk pikuknya perubahan-perubahan yang terjadi akibat pandemi Covid-19.

Berdasarkan fenomena yang terjadi saat ini yang sarat dengan perubahan-perubahan mendadak akibat pandemi Covid-19, maka peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai 1) Bagaimana kepala sekolah SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga dapat mengelola perubahan dengan Model Lewin dalam pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi? 2) Bagaimana pelaksanaan Supervisi Akademik pada masa Pandemi di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga? 3) Apa hambatan dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi kesulitan yang terjadi dalam pelaksanaan supervisi akademik pada masa Pandemi ini di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga?

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengelolaan perubahan dengan Model Lewin dalam pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi? 2) untuk mengetahui pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga? 3) untuk mengetahui hambatan dan upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi kesulitan yang terjadi dalam pelaksanaan supervisi akademik pada masa Pandemi ini di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga?.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang data terkumpul ditulis dalam bentuk uraian. Metode ini digunakan untuk dapat mengetahui gambaran terhadap pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi di SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan teknik wawancara mendalam. Wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga dan 2 guru SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2017:246) yang meliputi tiga langkah yakni : 1) reduksi data; 2) penyajian data; 3) verifikasi data. Pemilahan data-data

yang penting dan terkait dengan penelitian evaluasi supervisi akademik sehingga data yang ada dapat memberikan pemahaman yang lebih luas merupakan tahapan dari reduksi data. Tahap selanjutnya adalah pengolahan data tersebut yang disampaikan dalam bentuk deskriptif dan naratif sehingga lebih mudah untuk dipahami. Tahap terakhir yaitu tahap verifikasi atau penarikan kesimpulan. Rumusan masalah yang ada dapat dijawab dari penarikan kesimpulan dan memberikan temuan baru yang berguna bagi pengembangan dunia pendidikan. Dalam menguji kredibilitas data yang digunakan, peneliti menggunakan triangulasi sumber sehingga dapat diketahui kredibilitas dari jawaban yang diberikan.

II. Pembahasan

II.1. Pengelolaan Perubahan menurut Model Lewin

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap kepala sekolah SD Kristen 03 Eben Haezer menyatakan ada tiga tahapan yang dilakukan dalam mengelola perubahan pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi. Tiga tahapan tersebut adalah :

1. Tahap Mencairkan (*Unfreeze*)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap kepala sekolah, maka ditemukan bahwa dalam tahap ini kepala sekolah memulai proses perubahan ini dengan mempersiapkan sekolah dimana pihak-pihak yang terlibat dipersiapkan untuk menerima perubahan yang ada terkait dengan pelaksanaan supervisi akademik yang tidak mungkin dilakukan secara tatap muka. Dalam tahap ini, kepala sekolah membangun komunikasi yang efektif dengan cara melakukan sosialisasi melalui dua (2) cara yaitu dengan mengumpulkan para guru dalam rapat koordinasi serta dengan pendekatan pribadi terhadap guru yang memiliki penolakan terhadap pelaksanaan supervisi dengan cara yang baru.

Tang (2019) mengatakan bahwa kunci dari keberhasilan tahap mencairkan adalah dengan menunjukkan mengapa cara yang lama tidak dapat dilanjutkan. Kepala sekolah SD Kristen 03 Eben Haezer dalam tahap ini memberikan penjelasan kepada para guru terkait dengan alasan dari perubahan cara supervisi akademik tersebut yaitu tidak mungkinnya pelaksanaan dengan cara lama yaitu tatap muka dikarenakan metode pembelajaran yang juga telah berubah. Kepala sekolah juga

menjelaskan bahwa hal ini merupakan hal yang sangat mendesak dan harus dilakukan karena pandemi Covid-19 telah mengubah segalanya.

Mellita & Elpanso (2020) menyatakan bahwa tahapan ini dilakukan untuk dapat mengurangi adanya kendala-kendala yang muncul di dalam dan fokus pada pemberian motivasi kepada pihak yang terkait untuk mau terlibat dalam perubahan tersebut. Demikian pula hal yang sama dilakukan oleh kepala sekolah SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga yaitu dengan memberikan motivasi secara terus menerus untuk mencoba hal-hal yang baru dan berbeda kepada guru-guru.

2. Tahap Perubahan (*Change*)

Tahap perubahan adalah tahap dimana pihak yang terlibat dapat secara lebih efektif dan efisien dalam menemukan dan melakukan pekerjaan dengan cara yang baru (Okviana & Nurhaeni, 2020). Dari wawancara dengan kepala sekolah, ditemukan bahwa kepala sekolah berinovasi membuat perubahan instrumen supervisi, memilih media supervisi yang akan digunakan, serta menetapkan teknik pelaksanaan baru yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat ini. Cara supervisi akademik yang baru ini kemudian disosialisasikan pada rapat koordinasi yang dihadiri oleh para guru. Kepala sekolah juga kemudian memberikan kesempatan kepada para guru untuk dapat bertanya dan berkonsultasi terkait dengan hal-hal yang belum dipahami dengan perubahan teknis pelaksanaan supervisi dengan pendekatan pribadi.

Kepala sekolah juga memberikan pelatihan terhadap penggunaan media supervisi yang akan digunakan seperti pembuatan video, *youtube*, penggunaan zoom, G-meet, serta Google Classroom. Setelah segala perubahan telah dipersiapkan dengan baik, maka dilakukan pelaksanaan supervisi akademik dengan model yang baru.

Dalam proses pelaksanaan supervisi akademik, diadakan evaluasi untuk dapat membuat pelaksanaan supervisi dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini dilakukan dengan adanya masukan dan usulan yang terkait dengan teknis pelaksanaan supervisi akademik. Perbaikan demi perbaikan dilakukan berdasarkan evaluasi dan masukan dari para guru hingga tercapainya suatu tantangan model yang lebih stabil.

3. Tahap Membekukan Kembali (*Refreeze*)

Tanda yang dapat dilihat dari perubahan yang memasuki tahap membekukan kembali adalah dengan adanya kestabilan dari bagan sebuah organisasi, memiliki deksripsi pekerjaan yang konsisten (Tang, 2019). Okviana & Nurhaeni (2020) menambahkan bahwa adanya gambaran terhadap pekerjaan berlangsung secara konsisten, kendala-kendala yang muncul dapat mulai teratasi, adanya juga peningkatan kinerja dari para guru. Pada tahap ini, SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga mulai menunjukkan perubahan bentuk yang lebih konsisten dan dikatakan juga oleh kepala sekolah bahwa guru-guru telah mulai terbiasa dengan pelaksanaan model supervisi akademik yang baru. Pernyataan ini diperkuat oleh para guru yang mengatakan bahwa mereka mulai nyaman dan percaya diri dengan pelaksanaan supervisi akademik yang baru.

Dalam mempertahankan pelaksanaan supervisi akademik ini, kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru-guru yang menunjukkan peningkatan dalam kinerja mereka.

Dilihat dari tiga tahapan yang dilakukan dengan baik dan terencana oleh kepala sekolah dalam menanggapi perubahan pelaksanaan supervisi yang terjadi pada masa pandemi ini, maka pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini telah mengikuti setiap langkah-langkah milik Kurt Lewin sehingga perubahan pelaksanaan supervisi akademik yang terjadi dapat teratasi dengan baik.

II.2. Pelaksanaan Supervisi Akademik Pada Masa Pandemi

Supervisi akademik pada masa pandemi memiliki tujuan yang lebih spesifik yaitu untuk dapat memberikan bantuan kepada para guru dalam melaksanakan tugasnya dalam pembelajaran jarak jauh dan memastikan para peserta didik dapat memahami materi dengan baik di rumah mereka masing-masing (LPPKSPS Kemendikbud, 2020).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah SD Kristen 03 Eben Haezer Salatiga dalam pelaksanaan supervisi Akedemik selama masa pandemi telah sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan oleh Pemerintah. Pelaksanaan Supervisi Akademik selama masa pandemi ini dilaksanakan pada setiap pertengahan semester baik pada semester gasal maupun

semester genap dengan harapan dapat membantu guru melakukan proses pembelajaran secara maksimal. Langkah-langkah pelaksanaan supervisi akademik tersebut meliputi :

1. Pra-Pengamatan

Dalam langkah ini, kepala sekolah melakukan pengamatan terkait jalannya pembelajaran yang dilakukan di *Google Classroom* dan melakukan pemeriksaan dokumentasi melalui surat elektronik (*e-mail*). Setelah itu, dilakukan pengaturan dengan guru yang akan disupervisi untuk membahas hal-hal yang akan disupervisi seperti media pembelajaran yang akan digunakan, materi pelajaran yang akan disampaikan, serta perangkat pembelajaran yang akan dipakai. Diskusi ini dilakukan melalui WA dan *Google Meet*.

2. Pengamatan

Langkah yang dilakukan kepala sekolah selanjutnya adalah dengan melakukan pengamatan pada proses pembelajaran melalui beberapa cara yaitu untuk pembelajaran asinkronus menggunakan *Google Classroom* sedangkan untuk pembelajaran sinkronus menggunakan *Zoom* atau *Google Meet*. Ketika proses pengamatan ini berlangsung, kepala sekolah mengisi instrumen penilaian baru yang telah disepakati bersama.

3. Post-Pengamatan

Dalam tahap terakhir ini, kepala sekolah mengolah data berdasarkan instrumen penilaian yang telah dibuat kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut. Setelah dilakukan analisis data, maka pada hari yang sama diadakan pertemuan dengan guru yang disupervisi untuk melakukan evaluasi terhadap kegiatan pembelajaran yang sudah dilaksanakan melalui tatap muka. Hasil dari evaluasi ini kemudian digunakan oleh kepala sekolah sebagai acuan untuk mengarahkan guru dalam memperbaiki kekurangan yang ada secara daring. Dari hasil tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan diadakan pelatihan. Selama masa pandemi ini, kepala sekolah mengakui telah mengadakan pelatihan *In House Training* yaitu peningkatan kemampuan guru dengan cara melakukan pelatihan dari teman sekerja yang memiliki kompetensi atau keterampilan lebih dalam bidang tertentu. *In house Training* ini diharapkan dapat membantu guru dalam melaksanakan pembelajaran jarak jauh khususnya dalam hal teknologi. .

II.3. Hambatan dan Upaya yang dilakukan dalam pelaksanaan Supervisi Akademik pada masa pandemi

Dalam melakukan wawancara dengan kepala sekolah, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan supervisi akademik pada masa pandemi ini tidak serta merta berjalan sangat mulus, namun ada hambatan yang muncul dalam proses pelaksanaannya. Kepala sekolah mengatakan bahwa hambatan yang ada adalah terkait dengan instrumen penilaian yang digunakan. Dikatakan bahwa standar instrumen penilaian ini tidak baku dikarenakan terkadang media pembelajaran yang digunakan berbeda. Pembelajaran dilakukan dengan dua tipe komunikasi yaitu sinkronus dan asinkronus. Sinkronus adalah pembelajaran yang dilakukan dengan menggunakan internet dan dilakukan secara simultan dan *real-time* sedangkan asinkronus merupakan kebalikannya yaitu dengan menggunakan internet namun tidak secara simultan atau bersama-sama (Elfrianto, dkk, 2020). Ketika pembelajaran asinkronus dilakukan maka pelaksanaan supervisi akademik akan berbeda dengan ketika pembelajaran sinkronus dilakukan.

Untuk mengatasi hambatan ini, kepala sekolah membuat instrumen penilaian yang dapat digunakan untuk kedua pembelajaran tersebut baik sinkronus maupun asinkronus sehingga akan dapat memudahkan kepala sekolah dan guru yang disupervisi.

Kepala sekolah menambahkan hambatan yang ditemui adalah pada proses pengamatan ketika pembelajaran asinkronus, tidak adanya umpan balik dari para siswa menyebabkan kepala sekolah tidak tahu kompetensi dari para siswa secara nyata. Kepala sekolah mencoba untuk mengatasinya dengan melihat hasil evaluasi dari para siswa.

III. Penutup

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perubahan pelaksanaan supervisi akademik di SD Kristen 03 Eben Haezer telah dikelola dengan baik menurut manajemen perubahan model Lewin. Kepala sekolah dapat mengelola setiap tahapannya yaitu mencairkan, perubahan dan membekukan kembali dengan baik sehingga perubahan yang

terjadi tidak menimbulkan riak yang dalam dan berimbas pada kelangsungan kualitas pendidikan di SD tersebut. Kepala sekolah juga secara teratur melakukan supervisi akademik selama masa pandemi ini dengan melakukannya setiap semester untuk membantu guru dalam pelaksanaan pembelajaran jarak jauh. Kepala sekolah juga memberikan pembekalan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan guru dengan diadakannya *In House Training*. Pelaksanaan supervisi akademik ini dilakukan sesuai dengan peraturan Pemerintah yang berlaku dengan adanya inovasi pada instrumen penilaian untuk mengatasi hambatan yang terjadi di lapangan akibat pembelajaran yang dilakukan secara sinkronus dan asinkronus.

Daftar Pustaka

- Siswati, S., Astiena, A. K., Savitri, Y. (2020). *Evaluation of Online-Based Student Learning: Models During New Normal Pandemic Covid-19 in Indonesia*. Journal of Nonformal Education, 6(2), 148-155. DOI: <http://dx.doi.org/10.15294/jne.v6i2.25599>.
- Wibowo, I. S., & Farnisa, R. (2018). *Hubungan Peran Guru Dalam Proses Pembelajaran Terhadap Prestasi Belajar Siswa*. Jurnal Gentala Pendidikan Dasar, 3(2), 181-202. Retrieved from <http://online-journal.unja.ac.id/index.php/gentala>.
- Yulianingsih, L.T., & Sobandi, A. (2017). *Kinerja mengajar guru sebagai faktor determinan prestasi belajar siswa*. Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran, 2(2), 157-165. Retrieved from <http://ejournal.upi.edu/index.php/jpmanper/article/view/00000>.
- Syaidah, U., Suyadi, B., Ani, H.M. (2018). *Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Hasil Belajar Ekonomi Di Sma Negeri Rambipuji Tahun Ajaran 2017/2018*. Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi, dan Ilmu Sosial, 12(2), 185-191. DOI: 10.19184/jpe.v12i2.8316.
- Wahyu. (2020). *Concept Of Supervision Of Learning Process In Increasing The Quality Of Education Results In Madrasah*. International Journal of Nusantara Islam, 8(1), 67-77. DOI : 10.15575/ijni.v8i1.8913.

- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Sagala, H.S. (2012). *Supervisi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Kemdikbud. 2017. *Panduan Supervisi Akademik*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Tang, K.N. 2019. *Leadership and Change Management, SpringerBriefs in Business*. Springer Nature Singapore, 47-55. https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_5.
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). *Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change*. Journal of Change Management, 18(1), 54-69. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>.
- Windari, N. P. S. (2018). *Implementasi Manajemen Perubahan Oleh Kepala Sekolah (Studi Kasus Pada SD Negeri No. 3 Kuwum, Kabupaten Badung)*. Jurnal Widyadari, 19(1), 136-141. Retrieved from <http://ojs.ikipgribali.ac.id/index.php/widyadari>.
- Hussain, S. T., dkk. (2016). *Kurt Lewin's Change Model: A Critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change*. Journal of Innovation & Knowledge, 3 (2018), 123-127.
- Mellita, D. & Elpanso, E. (2020). *Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis*. Jurnal MBIA, 19(2), 142-152.
- Oktaviana, L. & Nurhaeni, I. D. A. (2020). *Management of the Educational Change in the Covid 19 Pandemic Era*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 510. Retrieved from <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.
- Wargadinata, W., Maimunah, I., Dewi, E., & Rofiq, Z. (2020). *Student's Responses on Learning in the Early COVID-19 Pandemic*. Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah, 5(1), 141-153.
- Supena, A., Umboh, D., Tarusu, D.T., Kalengkongan, J. (2020). *Learning Strategies in Elementary Schools During COVID-19 Pandemic in North Sulawesi*. Proceeding. LPPKSPS Kemendikbud. 2020. Panduan Kerja Kepala Sekolah di Masa Pandemi Covid-19.
- Elfrianto, Dahnia, I., Tanjung, B.N. 2020. *The Competency Analysis Of Principal Against Teachers In Conducting Distance Learning In Covid-19 Pandemic*. Jurnal Tarbiyah, 27(1), 156-171. Retrieved from <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/tarbiyah>.