# J U R N A L PENELITIAN KEBIJAKAN PENDIDIKAN

Volume 14 Nomor 1/2021

Naskah diterima: 23 November 2020

direvisi akhir: 6 Agustus 2021

disetujui: 6 Agustus 2021

# STRATEGI PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH MENENGAH ATAS PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI PROVINSI SUMATERA UTARA

# LEARNING STRATEGIES OF SENIOR SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN NORTH SUMATRA PROVINCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC

# Bambang Suwardi Joko dan Relisa

Pusat Penelitian Kebijakan Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

bambang\_tito@yahoo.com
DOI: 10.24832/jpkp.v14i1.390

## **ABSTRACT**

This study aims to determine the learning strategies applied, the obstacles faced, as well as the efforts done by senior secondary school principals in North Sumatra during the Covid-19 pandemic. This research uses a mixed approach, combining quantitative and qualitative approaches. A study of documents was conducted to examine data on the role of principals in terms of tasks and functions related to learning process, and how it helps teachers improve the quality of learning. Secondary data was obtained from the Directorate for Development of Senior Secondary Schools (PSMA), Center for Data and Information Ministry of Education and Culture, and related units. A total of 71 high school principals as respondents participated in the daring survey. The results showed that the school made lesson plans by first determining the curriculum to be used, whether it's Curriculum 2013, curriculum for emergency situations, or a specific curriculum developed by schools. Many schools followed the Ministry of Education and Culture's policy of using a simplified 1-sheet lesson plan design (RPP). Learning media that were considered effective were instructional videos, photos, and PowerPoints. Most of the learning process were carried out daring, and principals also advised teachers to use a variety of assessment methods and applications so students wouldn't feel tired and uninterested. Learning constraints were limited internet quota, lack of internet supporting facilities, no network, and a lot of teachers were still not used to using the internet. Evaluation was done based on the results of activity reports, exam results, and discussions with teachers, in the form of essays, multiple choices, and project assignments. Follow-up assessments included providing feedback to teachers, students and parents, doing remedials, and providing enrichment.

Key words: Learning Strategy, SMA, Emergency

# **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengetahui strategi pembelajaran yang diterapkan, kendala yang dihadapi, serta upaya kepala Sekolah Menengah Atas di Sumatera Utara pada pembelajaran di masa pandemi Covid-19. Penelitian menggunakan pendekatan campuran (mixed method), menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Studi dokumen dilakukan untuk mengkaji data peran kepala sekolah berupa tugas dan fungsi yang berkaitan dengan pembelajaran dalam membantu guru meningkatkan mutu pembelajaran. Data sekunder berasal dari Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Atas, Pusat Data dan Informasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dan unit terkait. Sebanyak 71 responden kepala Sekolah Menengah Atas berpartisipasi dalam survei daring. Hasil penelitian menunjukkan, sekolah menyusun rencana dengan menentukan kurikulum yaitu Kurikulum 2013, kurikulum darurat, atau pengembangan kurikulum sendiri. Banyak Sekolah Menengah Atas mengikuti kebijakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menggunakan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran satu lembar yang disederhanakan. Media pembelajaran yang dianggap efektif adalah video pembelajaran, foto, dan PowerPoint. Sebagian besar melaksanakan pembelajaran secara jarak jauh, dan menyarankan guru dalam pemberian tugas peserta didik memakai aplikasi yang bervariasi agar peserta didik tidak bosan. Kendala pembelajaran yaitu kuota internet terbatas, fasilitas internet kurang, tidak ada jaringan

bahkan banyak guru tidak terbiasa menggunakan internet. Evaluasi penilaian berdasarkan hasil laporan kegiatan, hasil ujian, serta diskusi dengan guru, berbentuk esai, pilihan ganda, dan tugas proyek. Tindak lanjut penilaian, memberikan umpan balik kepada guru, peserta didik dan orang tua, melakukan remedial, dan memberikan pengayaan.

**Kata kunci**: Strategi Pembelajaran, SMA, Darurat

## **PENDAHULUAN**

ahun 2020 dunia dikejutkan dengan wabah penyakit yang disebabkan oleh virus Covid-19 (CoronaVirus Diseases-19). Virus yang penularannya sangat cepat ini telah menyebar ke berbagai negara, sehingga World Health Organization (WHO) menyatakan wabah Covid-19 sebagai pandemi. Pada Maret tahun 2020, Indonesia menjadi salah satu negara yang merasakan dampak Pandemi Covid-19 luar biasa terutama dalam dunia pendidikan. Proses pembelajaran yang semula tatap muka atau konvensional dialihkan ke sistem daring (dalam jaringan). Hal ini dilakukan sebagai upaya memutus mata rantai penyebaran virus pada lembaga pendidikan.

Sekolah berjuang dalam mengawali proses pembelajaran pada awal tiga bulan pertama (Hastuti, 2020). Dalam ketidakberdayaan, kepala sekolah mengumpulkan para guru untuk menyiasati strategi seperti apa dan bagaimana memindahkan kelas menjadi kelas daring selama 3 bulan pertama.

Permasalahan yang cukup besar dihadapi pihak sekolah adalah tetap berjalannya proses pembelajaran meski di tengah pandemi. Salah satu solusi yang dibuat oleh pemerintah (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kemdikbud) adalah melaksanakan Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Prinsip PJJ selama masa pandemi yakni tidak membahayakan dan realistis (Kemdikbud, 2020). Surat Edaran Mendikbud Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Coronavirus Disease (Covid-19) yang berisi arahan Menteri mengenai belajar dari rumah melalui PJJ menegaskan: 1) memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik, tanpa terbebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum kenaikan kelas maupun kelulusan; 2) memfokuskan pada pendidikan kecakapan hidup antara lain mengenai pandemi Covid-19; 3) memberikan variasi aktivitas dan tugas pembelajaran belajar dari rumah antar peserta didik, sesuai minat dan kondisi masing-masing, termasuk mempertimbangkan kesenjangan akses/ fasilitas belajar dari rumah; serta 4) memberikan umpan balik terhadap bukti atau produk aktivitas belajar dari rumah yang bersifat kualitatif dan berguna bagi guru, tanpa diharuskan memberi skor/nilai kualitatif. Dengan demikian sangat jelas bahwa dampak positif penerapan ini antara lain mengurangi penyebaran Covid-19 di kalangan peserta didik, peserta didik juga terlatih untuk belajar mandiri, serta diharapkan dapat lebih fokus belajar tanpa ada aktivitas keluar rumah.

Survei yang dilakukan oleh UNICEF dari 18—29 Mei 2020 dan 5—8 Juni 2020 melalui kanal *U-Report* terdiri dari SMS, WhatsApp, dan Facebook Messenger, menerima lebih dari 4.000 tanggapan siswa di 34 provinsi. Ketika ditanyai serangkaian pertanyaan tentang bagaimana mereka menjalani PJJ dan bagaimana perasaan mereka tentang pembukaan kembali sekolah, survei menunjukkan bahwa 66% siswa sangat ingin kembali ke sekolah dan mengatakan mereka merasa tidak nyaman belajar dari rumah. Selain itu, mayoritas (87%) mengatakan mereka ingin segera kembali ke sekolah.

Ketika ditanya tentang kembali ke sekolah di tengah pandemi, setengah dari responden mengatakan mereka percaya akan lebih baik untuk kembali setelah jumlah kasus Covid-19 berkurang. Sebagian besar (88%) mengatakan mereka bersedia mengenakan masker di sekolah dan 90% mengatakan mereka memahami pentingnya jarak fisik jika mereka melanjutkan pembelajaran di kelas. Ketika ditanya tentang tantangan utama yang mereka alami saat belajar dari rumah, 38% siswa mengatakan kekurangan bimbingan dari guru, dan 35% menyebutkan akses internet yang buruk. Jika PJJ berlanjut, lebih dari setengah atau 62% mengatakan mereka membutuhkan bantuan untuk kuota internet (https://www.unicef.org/ indonesia/id/press-releases/indonesia-surveiterbaru-menunjukkan-bagaimana-siswa-belajardari-rumah).

Provinsi Sumatera Utara (Sumut) termasuk salah satu daerah di luar pulau Jawa yang terpapar cukup tinggi. Bahkan sebarannya melesat masuk 10 besar daerah yang terpapar virus tersebut. Menurut juru bicara Gugus Tugas Percepatan Penanganan (GTPP) Covid-19 provinsi Sumut, dengan dikeluarkannya Surat Edaran Nomor 218/GTCOVID-19/VII/2020 tanggal 16 Juli 2020, Bupati/Walikota serta sarana pendidikan di Sumut dihimbau untuk tidak melakukan kegiatan belajar mengajar tatap muka, serta melarang kegiatan belajar tatap muka di semua tingkatan sekolah. Penularan virus covid-19 di Sumut yang tergolong tinggi sangat berisiko jika membuka KBM di sekolah yang memungkinkan menjadi salah satu klaster baru penyebaran Covid-19 (Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, 2020).

Dengan sistem pembelajaran secara daring, muncul berbagai masalah yang dihadapi oleh peserta didik dan guru yaitu tidak semua peserta didik mempunyai gawai/Hp (handphone), sedangkan materi pelajaran yang belum selesai diganti guru dengan tugas lainnya. Kondisi ini berakibat tugas dan pekerjaan rumah yang diberikan guru membebani peserta didik dan membatasi kebebasan peserta didik. Peserta didik tertekan dikejar-kejar deadline pengumpulan tugas yang diberikan hampir semua guru bidang studi.

Infrastruktur digital yang belum merata mengakibatkan masalah sinyal yang kurang bagus dan lambatnya akses informasi. Ini menyebabkan peserta didik dan orang tua terbebani biaya kuota yang tidak sedikit. Selain itu, yang juga mengkhawatirkan adalah banyak guru kurang mampu menggunakan metode daring terutama guru yang masih gagap teknologi dalam membuat atau mengkreasi materi pembelajaran, serta lemahnya kemampuan guru mengoperasikan aplikasi dan perangkat perkembangan IT (FGD Puslitjak dengan kepala SMA, 2020).

Kepala sekolah (kepsek) merupakan jabatan profesional yang harus mengedepankan prinsipprinsip akademis dalam mewujudkan mutu pendidikan di sekolah yang dipimpinnya (Isjuandi & Sutisna, 2017). Penerapan pembelajaran daring membuat kepsek dan guru berpikir keras dalam menentukan metode pembelajaran yang akan digunakan. Hal ini menuntut kepsek memiliki strategi untuk menjalankan perannya sebagai manajer dan supervisor agar pembelajaran tetap efektif di masa pandemi. Kepsek diharapkan memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial, meski pada kenyataannya, tidak semua kepala sekolah

menguasai seluruh kompetensi secara utuh (Kemdiknas, 2007).

Pelaksanaan BDR memang menempatkan guru sebagai aktor dengan tanggung jawab terbesar. Namun, proses pembelajaran tidak sepenuhnya diserahkan kepada guru. Berbagai studi menyimpulkan bahwa kepsek merupakan kunci dalam keberhasilan sekolah. Perilaku kepemimpinan kepsek dan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah (Prihatni, 2011). Dengan kondisi pandemi dipastikan banyak guru akan kebingungan dalam mempersiapkan materi belajar yang tepat selama PJJ. Bukan saja terkait materi ajar daring, tetapi juga pembiayaan yang terkait dengan kuota, internet dan jaringan. Bahkan bagaimana mengantisipasi kemampuan guru yang menuntut penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Permasalahan ini memerlukan bantuan kepsek untuk mendukung kapasitas guru dalam memfasilitasi pembelajaran daring, memantau atau memastikan proses kegiatan PJJ berlangsung dengan baik, membantu guru menemukan solusi yang dihadapi, dan mengurangi beban selama PJJ. Dengan berbagai keterbatasan, kepsek sebagai pemimpin di lembaga pendidikan harus melakukan berbagai inovasi untuk mendukung guru dalam menghadirkan PJJ yang efektif.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi kepala SMA, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan agar pembelajaran tetap berjalan pada masa pandemi.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui strategi kepala SMA, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta upaya kepala SMA di Sumut dalam mengatasi kendala pembelajaran di masa pandemi.

# Kepemimpinan Intruksional

Kepala Sekolah (kepsek) adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpinsuatusekolahyangmenyelenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik sebagai penerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2010). Kepsek dapat disebut sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Pada tingkat operasional, kepsek adalah orang di garis terdepan yang mengkoordinasikan upaya meningkatkan pembelajaran bermutu. Meski bukan satu-satunya yang bertanggung jawab penuh terhadap sekolah, banyak faktor lain yang diperhitungkan. Terdapat guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan peserta didik, sedangkan faktor lainnya adalah lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Namun, kepsek memiliki peran yang paling berpengaruh terhadap sistem yang ada di sekolah.

Melalui kepsek, sekolah memiliki program kebijakan dalam meningkatkan kinerja guru, diawali dengan musyawarah antara kepsek dengan wakil kepsek dan guru senior dalam menyusun program sekolah pada tahun ajaran baru, dengan memberdayakan guru sesuai dengan kemampuan dan kemauan guru, menjalin kerja sama, dan melengkapi sarana prasarana (Kasidah, dkk. 2017).

Untuk menjadi kepala dan wakil kepsek berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan, kepala SMA dibantu minimal tiga wakil kepala untuk bidang akademik, sarana-prasarana, dan peserta didik. Sementara itu, kepala SMK dibantu empat wakil kepala sekolah, yaitu untuk bidang akademik, sarana-prasarana, peserta didik, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri.

Bagi sekolah yang masih dalam taraf pengembangan, kepsek dapat menugaskan guru untuk melaksanakan fungsi wakil kepsek. Wakil kepsek dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya dilaporkan secara tertulis oleh kepsek kepada institusi di atasnya. Pada sekolah swasta, institusi dimaksud adalah penyelenggara sekolah atau yayasan.

Kepala dan wakil kepsek memiliki kemampuan memimpin yaitu seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkannya dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan. Kepala sekolah dapat mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangannya kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya.

Mulyasa (2007: 25) mengemukakan bahwa kepsek bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Meski pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab kepsek dan guru, tetapi dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah, peran serta orang tua dan peserta didik juga turut mendukung keberhasilan. Di samping itu, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap dan kemampuan kepsek dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya.

## **Definisi Strategi**

Kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani "Strategos" yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai *Generalship*. Dalam organisasi, strategi adalah seperangkat pandangan-pandangan, pendirian-pendirian, prinsip-prinsip, dan atau normanorma yang ditetapkan untuk keperluan (Yamin, 2013:1). Dalam manajemen, strategi diartikan sebagai program dan komitmen atas pemahaman-pemahaman untuk pencapaian tujuan (Handoko: 2003: 3). Strategi ialah suatu keputusan yang diambil oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh anggota suatu lembaga dalam pencapaian tujuan.

Gerlach dan Ely (seperti dikutip dalam Arsyad, 2008) mendefinisikan strategi sebagai caracara yang dipilih untuk menyampaikan metode pembelajaran dalam lingkungan pembelajaran tertentu. Sedangkan strategi pembelajaran meliputi sifat, lingkup, dan urutan kegiatan pembelajaran dapat yang memberikan pengalaman belajar kepada peserta didik. Menurut Alim (2011), strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai kegiatan yang dipilih oleh pembelajar atau instruktur dalam proses pembelajaran yang dapat memberikan kemudahan fasilitas kepada pembelajar menuju tercapainya tujuan pembelajaran tertentu yang telah ditetapkan.

Menurut David (2009), strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya. Strategi pembelajaran memiliki beberapa kegunaan dan manfaat di antaranya adalah peserta didik terlayani kebutuhannya mengenai belajar cara berpikir dengan lebih baik. Adanya strategi pembelajaran turut membantu guru agar

memiliki gambaran bagaimana cara membantu peserta didik dalam kegiatan belajar. Hal ini dikarenakan peserta didik memiliki perbedaan dalam hal kemampuan, motivasi belajar, keadaan latar belakang sosio-budaya dan tingkat ekonomi. Jadi, kegunaan strategi adalah memberikan rumusan acuan kegiatan belajar mengajar untuk memperoleh pengalaman belajar yang inovatif mengenai pengetahuan dan kemampuan berpikir rasional dalam menyiapkan peserta didik memasuki kehidupan dalam masa dewasa.

Perubahan pola pembelajaran memerlukan strategi bagi para kepala SMA agar KBM berjalan efektif meski dilakukan daring. Dalam dunia pendidikan, strategi bisa diartikan sebagai suatu cara atau metode kegiatan untuk mencapai suatu tujuan pendidikan. Jadi, definisi strategi pembelajaran bisa diartikan sebagai sebuah perencanaan yang berisi tentang rangkaian kegiatan yang didesain untuk mencapai tujuantujuan pendidikan tertentu.

# Belajar secara Daring dan Luring

Pembelajaran daring pada dasarnya merupakan model KBM yang dilakukan dengan menggunakan jaringan (internet) jarak jauh, dengan bantuan alat perantara gawai seperti laptop dan *smart phone*. Agar bisa terhubung dalam forum belajar mengajar via daring dibutuhkan bantuan akses sebagai penghubung antar perangkat yang digunakan oleh peserta didik dan guru maupun untuk melakukan eksplorasi pembelajaran.

Pelaksana Tugas (Plt) Ditjen Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Menengah Hamid Muhammad mengatakan selama ini masyarakat keliru tentang konsep Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ). Padahal PJJ tidak sama dengan pembelajaran daring (Prodjo, 2020). PJJ dibagi menjadi dua jenis yaitu pembelajaran luar jaringan (luring) dan pembelajaran dalam jaringan (daring).

Pembelajaran daring adalah pembelajaran yang menggunakan model interaktif berbasis internet dan *Learning Manajemen System* (LMS) yang dilakukan secara interaktif seperti Zoom atau Google Meet. Contoh LMS adalah Rumah Belajar (Kemdikbud) dan Quipper milik swasta. Sedangkan penerapan pembelajaran luring yaitu melalui buku pegangan peserta didik dan guru. Pada pembelajaran luring, guru dapat

mengakses pembelajaran melalui program televisi Belajar dari Rumah (BDR) di TVRI.

Kemdikbud telah mengeluarkan Surat Edaran Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan BDR dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19. Selain ada informasi mengenai Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) secara daring (daring), juga ada yang secara luar jaringan (luring). Belajar daring sebagai pengganti kata *online* sering digunakan dalam kaitannya dengan teknologi internet. Daring adalah terjemahan dari istilah *online* yang bermakna tersambung ke dalam jaringan internet, artinya pembelajaran yang dilakukan secara daring, menggunakan aplikasi pembelajaran maupun jejaring sosial.

Pembelajaran Luring, berasal dari singkatan "luar jaringan" sebagai pengganti kata offline. Kata "luring" merupakan lawan kata "daring". Perbedaan pemahaman mengenai istilah daring dan luring ini memang perlu diluruskan. Karena sebagian orang mengklasifikasikan daring sebagai daring yang terhubung ke internet dan luring dianggap sebagai kegiatan yang terhubung melalui intranet. Intinya dalam aktivitas luring, sama sekali tidak melibatkan jaringan internet atau intranet.

Secara sederhana, misalnya peserta didik melakukan chat di Whatsapp, mereka melakukan aktivitas daring. Akan tetapi, jika peserta didik menulis artikel atau mengerjakan tugas di Microsoft Word dan tidak menyambungkannya dengan jaringan internet, itu adalah contoh aktivitas luring. Contoh lain, jika guru dan peserta didik melakukan pertemuan daring melalui aplikasi Whatsapp, Google Hangout, atau Zoom, ini artinya melakukan aktivitas daring. Sedangkan jika melakukan pertemuan tatap muka dengan bertemu secara langsung tanpa menggunakan internet, hal itu adalah contoh aktivitas luring.

## Pemberlakuan Kurikulum Darurat

Kemdikbud telah menerbitkan Pedoman Pelaksanaan Kurikulum pada Satuan Pendidikan dalam Kondisi Khusus. Satuan pendidikan dalam kondisi khusus dapat menggunakan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran peserta didik. Satuan pendidikan pada kondisi khusus dalam pelaksanaan pembelajaran dapat

- 1) tetap mengacu pada Kurikulum Nasional,
- 2) menggunakan kurikulum darurat, atau 3)

melakukan penyederhanaan kurikulum secara mandiri.

Kurikulum darurat (dalam kondisi khusus) yang disiapkan oleh Kemdikbud merupakan penyederhanaan dari kurikulum nasional. Pada kurikulum tersebut dilakukan pengurangan kompetensi dasar untuk setiap mata pelajaran sehingga guru dan peserta didik dapat berfokus pada kompetensi esensial dan kompetensi prasyarat untuk kelanjutan pembelajaran di tingkat selanjutnya. Untuk membantu peserta didik yang terdampak pandemi dan berpotensi tertinggal, guru dihimbau perlu melakukan asesmen diagnostik. Asesmen dilakukan di semua kelas secara berkala untuk mendiagnosis kondisi kognitif dan non-kognitif peserta didik sebagai dampak PJJ. Asesmen non-kognitif ditujukan untuk mengukur aspek psikologis dan kondisi emosional peserta didik, seperti kesejahteraan psikologi dan sosial emosional peserta didik, kesenangan peserta didik selama BDR, serta kondisi keluarga peserta didik. Hasil asesmen digunakan sebagai dasar pemilihan strategi pembelajaran dan pemberian remedial atau pelajaran tambahan untuk peserta didik yang paling tertinggal. Dengan demikian penggunaan kurikulum darurat merupakan salah satu opsi yang dapat dilakukan oleh sekolah untuk melaksanakan relaksasi dan adaptasi pembelajaran dalam kondisi khusus, seperti saat terjadi bencana.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (mixed method), yakni menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Menurut Narbuko & Achmadi (2013, 44), penelitian deskriptif merupakan penelitian berusaha menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan datadata. Penelitian deskriptif juga merupakan penelitian berupa pengumpulan data yang gambarannya menggunakan ukuran, jumlah, atau frekuensi yang berkaitan dengan keadaan dan kejadian sekarang, kemudian melaporkan keadaan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya tanpa perlakuan, manipulasi atau pengubahan variabel-variabel bebas (Sukmadinata, 2011:72). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian terhadap kondisi yang terjadi pada saat ini yaitu bagaimana sekolah melakukan perencanaan hingga proses pembelajaran di masa pandemi.

Penelitian dilakukan pada tingkat SMA dengan pertimbangan bahwa kebanyakan orang tua peserta didik SMA cukup sulit membantu anaknya belajar di rumah karena materi pembelajaran di SMA lebih khusus dan mendalam. Lokasi penelitian adalah Provinsi Sumatera Utara (Sumut). Provinsi ini menarik menjadi sasaran penelitian karena merupakan provinsi di luar pulau Jawa yang memiliki jumlah paparan Covid-19 termasuk kategori tinggi.

Sumber data penelitian berasal dari Direktorat PSMA, Pusat Data dan Informasi (Pusdatin) Kemdikbud, dan unit terkait. Untuk memperoleh informasi, peneliti melakukan survei daring untuk kepala SMA di wilayah Sumatera Utara untuk mengisi instrumen dengan bantuan jejaring Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Tidak ada kriteria khusus dalam pemilihan sampel SMA, peneliti menilai bahwa pembelajaran di masa pandemi akan memiliki permasalahan yang sama. Adapun waktu sebaran untuk pengisian instrumen hanya dibatasi selama satu bulan yaitu bulan September 2020. Dari survei daring, jumlah responden kepala SMA yang berpartisipasi adalah sebanyak 71 SMA.

Kuesioner survei digunakan untuk mengumpulkan data berkaitan dengan kepemimpinan kepsek mengenai perencanaan, pelaksanaan pembelajaran terkait kurikulum, silabus, RPP, materiajar, perangkat pembelajaran, kendala dan solusi dalam pembelajaran di masa pandemi. Selain itu juga dilakukan wawancara secara virtual dengan beberapa kepala SMA untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai strategi kepala sekolah yang tidak dapat diperoleh melalui kuesioner. Salah satu kepala SMA yang diwawancarai adalah kepala SMAN 1 Ulususua Kabupaten Nias Selatan Provinsi Sumatera Utara.

Selain itu, pengumpulan data dilakukan pula melalui studi dokumen, dengan mengkaji statistik perkembangan jumlah sekolah, jumlah kepsek, jumlah guru, dan kompetensi guru. Data dari instrumen yang terkirim dan yang telah terisi dari responden kepala SMA melalui aplikasi Googleform diproses dalam program Excel agar mudah diolah, agar selanjutnya dapat dianalisis untuk memperoleh informasi sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan memersentasekan jawaban responden. Hal ini dilakukan untuk

mengetahui berapa banyak responden yang menjawab pertanyaan atau yang memberi pernyataan dalam setiap butir instrumen yang ditanyakan.

Analisis data kualitatif dilakukan melalui deskripsi dan memaknai secara mendalam mengenai data persentase ke dalam ukuran mutu dalam bentuk paling besar, sedang, kecil atau paling baik, baik, kurang baik atau tidak relevan, kurang relevan, relevan, dan sangat relevan. Data yang sudah dikualitatifkan tersebut dibahas secara sistematis yaitu dengan cara menguraikan, menyintesis, membandingkan, triangulasi, mengombinasikan dengan hasil penelitian orang lain, membandingkan dengan teori, memberikan komentar atau argumentasi, dan menarik simpulan.

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

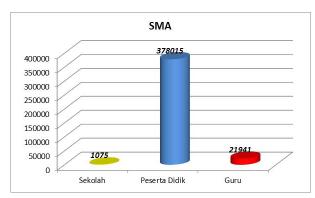
Provinsi Sumut merupakan salah satu provinsi di pulau Sumatera yang termasuk provinsi terbesar di luar pulau Jawa. Selain populasi penduduknya, di bidang pendidikan Sumut memiliki lembaga pendidikan dari TK hingga perguruan tinggi (PT) dengan jumlah yang cukup banyak baik dari sisi lembaga, peserta didik, guru, dan rombongan belajar (rombel).

Tabel 1. Jumlah Satuan Pendidikan di Provinsi Sumatera Utara

Jenjang	Sekolah	Peserta Didik	Guru	Rombel
TK	2.958	107	7.754	6.697
SD	9.781	1.614.700	96.329	74.105
SMP	2.635	657.739	41.561	22.750
SMA	1.075	378.015	21.941	11.989
SMK	977	314.836	18.908	11.397
SLB	58	5.101	711	944

Sumber: Dapodik Ditjen PAUD & Dikdasmen, 2020

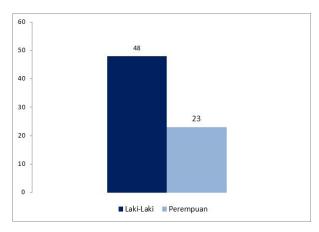
Tabel 1 menunjukkan jumlah sekolah, peserta didik, guru dan rombel pada masing-masing jenjang pendidikan. Grafik 1 menggambarkan data pendidikan SMA. Terdapat 1.075 SMA, 378.836 peserta didik, 21.941 guru, dan 11.989 rombel.



Grafik 1 Jumlah Sekolah, Peserta Didik dan Guru SMA di Sumatera Utara

Sumber: Dapodik Ditjen PAUD dan Dikdasmen, 2020

Berdasarkan responden masuk, terdapat 71 kepala SMA yang berpartisipasi mengisi instrumen. Dilihat berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 48 kepala SMA atau 67,6% berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 23 kepala SMA atau 32,4% berjenis kelamin perempuan (Grafik 2).

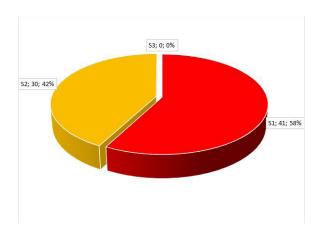


Grafik 2. Kepala SMA sampel menurut jenis Kelamin (N-71)

Ini bukan berarti perempuan tidak memiliki kemampuan dalam memimpin jenjang SMA, namun faktanya berdasarkan data statistik SMA tahun 2019, dari jumlah 927 SMA di Sumut, sebagian besar (74,9%) kepsek berjenis kelamin laki-laki, dan 25,1% berjenis kelamin perempuan (Pusat Data dan Teknologi Informasi, 2020). Ini mengindikasikan bahwa pada jenjang SMA di provinsi Sumut lebih di dominasi kepala SMA berjenis kelamin laki-laki.

Dalam Permendikbud Nomor 6 tahun 2018, salah satu syarat untuk menjadi kepsek adalah

memiliki pendidikan minimal S1 atau D4 dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi paling rendah B. Berdasarkan data, responden kepala SMA (N=71) yang memiliki kualifikasi Sarjana (S1) sedikit lebih banyak yaitu 58% (41 orang), sedangkan yang memiliki latar belakang Master/Pasca-Sarjana (S2) sebanyak 42% (30 orang). Artinya hampir separuh kepala SMA menyadari beberapa keuntungan bagi kepsek memiliki ijazah S2, misalnya dapat mempengaruhi pangkat dan golongan, karena syarat menjadi kepala sekolah adalah minimal pangkat III/c.



Grafik 3. Kepala SMA berdasarkan Kualifikasi Pendidikan (N-71)

Bagi kepala SMA yang sudah memenuhi syarat kepangkatan, dengan tambahan ilmu pascasarjana (S2) dapat meningkatkan kepangkatannya dan juga memiliki keahlian dan keilmuan khusus (spesialis) di bidang tertentu sebagai nilai lebih. Karena kualifikasi S2, mata kuliahnya tidak seluas kuliah S1, sehingga dengan berijazah S2, dalam bidang keilmuannya akan lebih khusus, spesifik dan mendalam dibanding S1.

# Penggunaan Kurikulum Sekolah di Masa Pandemi

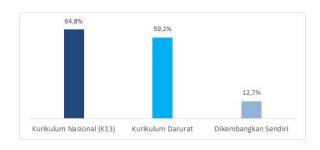
Kurikulum adalah perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang diberikan kepada peserta didik dalam satu periode jenjang pendidikan. Penyusunan perangkat mata pelajaran ini disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan setiap jenjang pendidikan dalam

penyelenggaraan pendidikan serta kebutuhan lapangan kerja.

Pada masa pandemi ini, pemerintah memberlakukan kurikulum darurat atau kurikulum khusus. Kurikulum darurat merupakan penyederhanaan kompetensi dasar yang mengacu pada Kurikulum 2013 (K-13), antara lain pengurangan kompetensi dasar untuk setiap mata pelajaran. Dengan demikian, kurikulum darurat fokus pada kompetensi esensial dan kompetensi prasyarat untuk kelanjutan pembelajaran di tingkat lanjutan. Kurikulum darurat diterbitkan melalui Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 719/P/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Kurikulum pada Satuan Pendidikan dalam Kondisi Khusus yang ditandatangani Mendikbud pada 4 Agustus 2020.

Kurikulum darurat merupakan salah satu pilihan yang bisa diambil satuan pendidikan yang melakukan PJJ. Pada jenjang PAUD, SD, SMP, SMA, SMK telah disusun penyederhanaan kompetensi dasar dengan mengurangi secara dramatis kompetensi dasar (KD) untuk setiap mata pelajaran. Pelaksanaan kurikulum berlaku sampai akhir tahun ajaran, jadi tetap berlaku walau kondisi khusus (pandemi) sudah berakhir.

Satuan pendidikan atau sekolah bisa memilih menggunakan kurikulum nasional tetap 2013 atau melakukan penyederhanaan kurikulum secara mandiri. Jadi, sekolah tidak wajib mengikuti kurikulum darurat. Grafik 4 menggambarkan bahwa lebih dari separuh (64.8%) SMA di Sumut masih menggunakan kurikulum nasional (K-13) dalam pembelajaran, 59.2% SMA memilih menggunakan kurikulum darurat, dan 12.7% mengembangkan kurikulum sendiri/mandiri.



Grafik 4 Kurikulum yang dilaksanakan SMA pada Masa Pandemi (N=71)

Hal ini karena sekolah tidak dipaksakan untuk menerapkan kurikulum darurat, dan Kemdikbud menyerahkan sepenuhnya pada sekolah apakah tetap menggunakan kurikulum nasional 2013, atau menggunakan kurikulum darurat, bahkan sekolah dapat menggunakan kurikulum yang disederhanakan secara mandiri. Dengan demikian, sebagian SMA di Sumut masih tetap melaksanakan K-13 tanpa pengurangan materi, tanpa menyederhanakan kurikulum yang ada sesuai kondisi lokal mereka dan belum mengikuti arahan pengurangan dari kementerian.

# Strategi Proses Pembelajaran

Faktor penting yang memiliki pengaruh besar terhadap mutu pendidikan adalah kepsek sebagai pemimpin sekolah. Kepsek merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan di sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan. Kepsek juga harus berperan sebagai supervisor pengajaran serta evaluator program sekolah.

Strategi kepsek sangat mempengaruhi peningkatan mutu pendidikan melalui program unggulan di sekolah. Kualitas sekolah dijabarkan pada program-program pembelajaran yang menjadi *brand* untuk ditawarkan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah (Hayudiyani, 2020).

Pembelajaran sebagai suatu proses KBM terdiri atas tiga fase atau tahapan. Fase-fase proses pembelajaran yang dimaksud meliputi: tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi.

## **Tahap Perencanaan**

Kegiatan pembelajaran yang baik senantiasa berawal dari sebuah rencana yang matang. Perencanaan yang matang akan menunjukkan hasil yang optimal dalam pembelajaran. Perencanaan merupakan proses penyusunan sesuatu yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pelaksanaan perencanaan tersebut dapat disusun berdasarkan kebutuhan dalam jangka tertentu sesuai dengan keinginan pembuat perencanaan. Begitu pula dengan perencanaan pembelajaran,

yang direncanakan harus sesuai dengan target pendidikan.

Peran kepsek dalam perencanaan pembelajaran ditunjukkan dengan memperhatikan berbagai pendekatan, metode, dan alat peraga yang direncanakan oleh guru dalam proses pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepsek memahami efisiensi dan efektivitas pembelajaran sangat tergantung dari bagaimana guru melaksanakan proses pembelajaran.

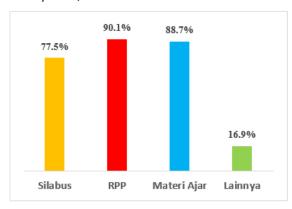
Kepsek bersama dengan perlu guru merencanakan semua program atau kegiatan yang berhubungan dengan pembelajaran dengan melibatkan masyarakat sekolah, terutama guru dan menentukan hasil berupa rencana tahunan sekolah yang akan berlaku pada tahun ajaran berikutnya. Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam program tahunan sekolah yang biasanya dibagi dalam dua semester. Program tahunan berfungsi sebagai acuan untuk membuat program semesteran dan program semesteran berfungsi sebagai acuan menyusun program satuan pelajaran/persiapan mengajar, acuan kalender kegiatan belajar mengajar untuk mencapai efisien dan efektivitas penggunaan waktu belajar efektif yang tersedia (Supriyatno, 2012).

Hubungannya dengan misi pendidikan dapat diartikan sebagai usaha kepsek dalam memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan. Menurut Anwar (2013), fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang kepsek dalam upaya menggerakkan guru, karyawan, peserta didik dan anggota masyarakat atau berbuat sesuatu guna melaksanakan program pembelajaran di sekolah.

Perencanaan pembelajaran mutlak dilakukan sekolah melalui kepsek dan guru sebelum pelaksanaan kegiatan pembelajaran baik secara tatap muka maupun melalui pembelajaran daring. Hal ini dilakukan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik berdasarkan program pembelajaran yang disusun yang mengacu silabus, RPP, dan materi ajar. Grafik 5 menggambarkan sekolah secara berurutan menyusun RPP, bahan ajar dan Silabus dalam perencanaan program pembelajaran. Sebanyak

64 responden (90,1%) kepala SMA menyatakan perencanaan program pembelajaran di masa pandemi tetap dengan melakukan penyusunan RPP.

RPP adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar isi dan dijabarkan dalam silabus. Lingkup Rencana Pelaksanaan Pembelajaran paling luas mencakup 1 (satu) kompetensi dasar yang terdiri atas 1 (satu) indikator atau beberapa indikator untuk 1 (satu) kali pertemuan atau lebih. Selanjutnya, sebanyak 63 (88,7%) kepala sekolah juga menyatakan sekolah menentukan materi ajar, dan silabus sebanyak 77,5%.



Grafik 5. Perencanaan Program Pembelajaran (N=71)

Bentuk RPP yang dikembangkan oleh sekolah sebagian besar mengikuti kebijakan Kemdikbud tentang penyusunan RPP terkait Merdeka Belajar yaitu penyusunan RPP yang disederhanakan (1 lembar). Beberapa Kepala SMA beralasan, hal ini dilakukan selain karena pembelajaran di masa pandemi, juga agar guru dapat memodifikasi format RPP yang sesuai dengan prinsip lebih efisien, efektif, dan berorientasi kepada siswa. Seperti di SMAN 1 Torgamba Kabupaten Labuhanbatu, SMAN 3 kota Medan, SMAN 3 kota Binjai, SMA Bhayangkari 2 Kabupaten Karo, dan SMA Methodis 8 kota Medan. Bentuk RPP di SMAN 1 Plus Matauli Pandan Kabupaten Tapanuli Tengah dan SMA Nurul Hasanah menyesuaikan dengan kondisi darurat/pandemi agar lebih efisien artinya penulisan RPP tidak menghabiskan banyak waktu dan tenaga, dan lebih efektif penulisan RPP dilakukan untuk mencapai tujuan pembelajaran, yang berorientasi pada siswa dengan mempertimbangkan kesiapan,

ketertarikan, dan kebutuhan belajar siswa di kelas. Sedangkan SMA Unggul DEL Kabupaten Toba Samosir secara detail menjelaskan bentuk RPP berisi KD, Indikator Pencapaian, Model dan Metode Pembelajaran, Alur Kegiatan Belajar: Pembukaan, Inti, Penutup dan Evaluasi. SMA Pembangunan Galang Kabupaten Deli Serdang menyusun RPP satu lembar yang mencakup poin Identitas Tema/mata pelajaran, Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD), Indikator Ketercapaian Kompetensi (IPK).

Tabel 2. Bentuk RPP yang disusun pada Beberapa SMA di Sumut di masa Pandemi

	·	
No	Sekolah	Bentuk RPP
1	SMAN 3 Kota Medan	RPP 1 lembar sesuai arahan Mendikbud
2	SMAN 3 Kota Binjai	RPP 1 lembar (lebih ringkas)
3	SMAN 1 Plus Matauli Tapanuli Tengah	RPP disesuaikan dengan kondisi darurat pandemi
4	SMAN 2 Balige, Toba Samosir	RPP dibuat berdasarkan petunjuk Disdikprov
5	SMAN 2 Padang Bolak Kab. Padang Lawas	RPP disusun dengan rapat guru dalam MGMP
6	SMAN 1 Torgamba Kab. Labuhanbatu	Sesuai dengan Permendikbud Np.20 tahun 2020
7	SMAN 1 Maniamolo Kab. Nias Selatan	RPP serupa dengan K-13 hanya ada revisi dengan pengurangan capaian indikator
8	SMAN 5 Kota Tanjungbalai	RPP 1 lembar
9	SMAN 1 Tanjungpura Kab. Langkat	RPP disusun lebih sederhana untuk mudah dilaksanakan
10	SMA Pembangunan Galang Kab. Deli Serdang	RPP 1 lembar mencakup: identitas tema/mapel, Kompetensi Inti (KI), Kompetensi Dasar (KD), serta Indikator Pencapaian Kompetensi (PPK)
11	SMA Unggul DEL Kab. Toba Samosir	RPP lebih sederhana berisi Indikator Pencapaian, Model dan metode Pembelajaran. Alur Kegiatan: Pembukaan, Inti, Penutup, dan Evaluasi
12	SMA Nurul Hasanah Kota Medan	Menyederhanakan kurikulum masa pandemi

No	Sekolah	Bentuk RPP
13	SMA Bhayangkari 2 Rantauprapat Kab. Karo	RPP 1 lembar
14	SMA Methodist 8 Mota Medan	RPP 1 lembar
15	SMA Dharma Patra Pangkalan Brandan	RPP 1 lembar mengikuti instruksi Dinas pendidikan provinsi

Sumber: Hasil pengolahan isian survei daring Kepala SMA Sumatera Utara

Terdapat sekolah yang tetap menggunakan RPP K-13, dengan hanya sedikit revisi indikator yang dicapai/dikurangi seperti di SMAN 1 Maniamolo Kabupaten Nias Selatan. Bahkan terdapat sekolah yang melibatkan MGMP dalam rapat tingkat sekolah dalam penyusunan bentuk RPP yaitu SMAN 2 di kecamatan Padang Bolak Kabupaten Padang Lawas.

Terkait silabus yang digunakan pada masa pandemi, terdapat sekolah yang mengikuti silabus yang disusun oleh dinas pendidikan provinsi seperti yang disampaikan responden kepala SMA Santo Petrus Kabupaten Sidikalang, bahkan ada juga sekolah yang tidak melakukan pengembangan seperti di SMAN 1 Kota Binjai. Beberapa sekolah lain bentuk silabusnya disusun tanpa mengejar target kurikulum dan menyesuaikan kondisi, seperti yang dilakukan di SMAN 1 Silahisabungan dan SMAN 3 kota Tanjungbalai. Bentuk silabus daring dan luring yang disesuaikan artinya silabus yang tidak harus menuntaskan semua materi pembelajaran.

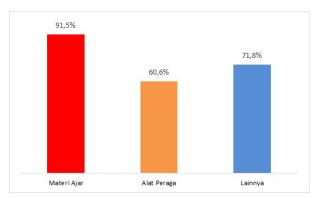
SMA Tunas Gajahmada kota Medan, SMAN 1 Tigapanah Kabupaten Karo, SMAN 2 Pangkatan Kabupaten Labutanbatu, dan SMA Santa Lusia Kabupaten Deli Serdang lebih menyederhanakan silabus KI dan KD dengan memilih materi pelajaran yang esensial dengan pertimbangan tingkat kesulitan materinya. Silabus adalah salah satu komponen perangkat pembelajaran dari rencana pembelajaran pada suatu kelompok mata pelajaran dengan tema tertentu, yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar yang dikembangkan oleh setiap satuan pendidikan.

Manfaat adanya RPP adalah agar pembelajaran yang terjadi di dalam kelas dapat mencapai hasil maksimal, karena segala sesuatu yang telah direncanakan terlebih dahulu akan mendapatkan hasil terbaik. RPP merupakan rencana prosedur dan pengorganisasian dalam pembelajaran agar mencapai suatu kompetensi dasar yang telah ditetapkan yang sesuai dengan Standar Isi dan dijabarkan di dalam Silabus. Lingkup RPP sendiri mencakup 1 kompetensi dasar yang berisi 1 indikator atau beberapa indikator dalam 1 kali pertemuan maupun lebih. RPP minimal mengandung tujuan dari pembelajaran, metode pengajaran, materi pelajaran, penilaian dari hasil belajar, dan juga sumber belajar.

Merujuk Permendikbud Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah, RPP adalah rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu pertemuan atau lebih. RPP dikembangkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan pembelajaran peserta didik dalam upaya mencapai Kompetensi Dasar (KD). Saat ini, penyederhanaan RPP menjadi salah satu inisiatif Kemdikbud dalam kebijakan pendidikan "Merdeka Belajar". Inisiatif penyederhanaan RPP ini didedikasikan untuk para guru agar meringankan beban administrasi guru. RPP yang sebelumnya terdiri dari belasan komponen kini disederhanakan menjadi tiga komponen inti yang dapat dibuat hanya dalam satu halaman. Tiga komponen inti tersebut adalah tujuan pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan asesmen atau penilaian pembelajaran (Maulipaksi, 2019).

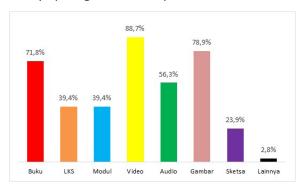
Dengan adanya kebijakan baru tentang penyederhanaan RPP ini, guru bebas membuat, memilih, mengembangkan, dan menggunakan RPP sesuai dengan prinsip efisien, efektif, dan berorientasi pada murid. Efisien berarti penulisan RPP dilakukan dengan tepat dan tidak menghabiskan banyak waktu dan tenaga. Efektif berarti penulisan RPP dilakukan untuk mencapai Berorientasi pembelajaran. murid berarti penulisan RPP dilakukan dengan mempertimbangkan kesiapan, ketertarikan, dan kebutuhan belajar murid di kelas. Guru dapat tetap menggunakan format RPP yang telah dibuat sebelumnya, atau bisa juga memodifikasi format RPP yang sudah dibuat.

Responden kepala SMA juga mengatakan bahwa sekolah menyiapkan perangkat pembelajaran pada masa pandemi. Perangkat pembelajaran yang disiapkan oleh para guru di sekolah antara lain materi ajar, alat peraga, dan lainnya.



Grafik 6. Perangkat Pembelajaran yang Disiapkan

Video, gambar, dan buku merupakan bentuk materi ajar yang paling banyak disiapkan SMA di Sumut pada masa pandemi (Grafik 7). Sebanyak 88,7% responden menyebut video sebagai materi ajar paling banyak digunakan, disusul gambar, buku, audio. Sedangkan sketsa dan lainnya paling sedikit disiapkan sekolah.

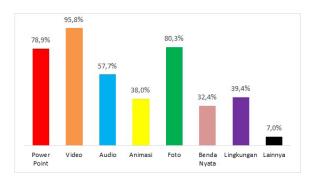


Grafik 7. Perangkat Pembelajaran yang Disiapkan

Media pembelajaran dalam proses belajar dan mengajar sangat penting dipersiapkan oleh guru saat ini, karena peranan media pembelajaran dapat digunakan untuk menyalurkan pesan pengirim kepada penerima dan melalui media pembelajaran juga dapat membantu peserta didik untuk menjelaskan sesuatu yang disampaikan oleh pendidik. Dengan demikian, media pembelajaran dapat membuat proses belajar mengajar lebih efektif dan efisien serta terjalin hubungan baik antara guru dengan peserta didik (Tafonao, 2018).

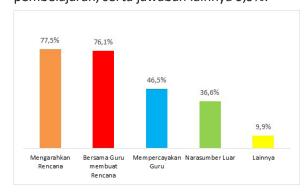
Media pembelajaran dianggap sebagai salah satu metode yang dapat mengatasi segala macam persoalan dalam mengajar, dan juga memberi berbagai informasi yang komprehensif kepada peserta didik. Grafik 8 menggambarkan

bagaimana sekolah menyiapkan media pembelajaran yang bentuknya berupa video, foto, PowerPoint, audio, lingkungan, animasi dan lain-lain. Video (95,8%), foto (80,3%), dan PowerPoint (78,9%) dianggap sebagai bentuk media yang paling efektif dan menjadi pilihan utama dalam pembelajaran yang dilakukan SMA di Sumut.



Grafik 8. Bentuk media Pembelajaran

Grafik 9 menggambarkan cara kepala SMA mengembangkan materi ajar, yaitu dengan mengarahkan dan bersama guru membuat rencana. Materi ajar dibuat untuk membantu peserta didik dalam mempelajari sesuatu, menyediakan berbagai jenis pilihan materi ajar, memudahkan guru dalam melaksanakan pembelajaran, serta agar kegiatan pembelajaran lebih menarik. Dua jawaban menjadi tertinggi dipilih responden yaitu kepala sekolah mengarahkan dan memberi contoh membuat perencanaan pembelajaran (77,5%), dan bersama sama dengan guru membuat perencanaan pembelajaran (76,1%). 46,5 % mempercayakan kepada guru untuk membuat perencanaan pembelajaran sendiri, dan 36,65% dengan mengundang narasumber dari luar untuk membantu membuat perencanaan pembelajaran, serta jawaban lainnya 9,9%.

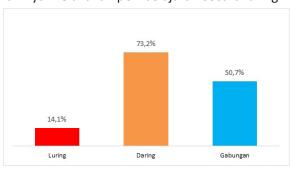


Grafik 9. Cara Kepala SMA Mengembangkan Materi Ajar

# **Tahap Pelaksanaan**

Pelaksanaan pembelajaran adalah sebuah proses, dan aktualisasinya mengimplisitkan adanya strategi. Strategi berkaitan dengan perwujudan proses pembelajaran itu sendiri. Strategi pembelajaran merupakan sejumlah tindakan yang diterapkan sekolah yang dinilai strategis untuk mengaktualisasikan proses pembelajaran.

Pelaksanaan strategi adalah tindakan teknis untuk menjalankan strategi. Beberapa cara dalam melakukan aktivitas pembelajaran yang dilakukan sekolah di masa pandemi dapat dilihat pada grafik 10. Sebagian besar (73,2%) responden kepala SMA di Sumut mengadakan pembelajaran di masa pandemi secara daring, sedangkan 50,7% melaksanakan pembelajaran dengan cara gabungan daring dan luring. Sementara 14,1% lainnya melakukan pembelajaran secara luring.

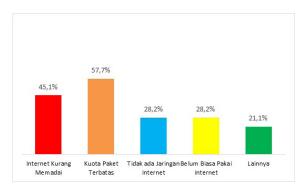


Grafik 10. Pelaksanaan Pembelajaran di Masa Pandemi (N=71)

Selama pelaksanaan pembelajaran daring, peserta didik memiliki keleluasaan waktu untuk belajar. Peserta didik dapat belajar kapan pun dan di mana pun, tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Peserta didik juga dapat berinteraksi dengan guru pada waktu yang bersamaan, seperti menggunakan video call atau live chat. Pembelajaran daring dapat disediakan secara elektronik menggunakan forum atau message. Ciri-ciri pembelajaran daring adalah pembelajaran yang dilakukan tanpa melakukan tatap muka, tetapi melalui platform yang telah tersedia. Segala bentuk materi pelajaran didistribusikan secara daring, komunikasi juga dilakukan secara daring, dan tes juga dilaksanakan secara daring.

Kepsek juga menyarankan guru membuat variasi dalam pemberian tugas kepada peserta didik melalui aplikasi untuk berkomunikasi yang berbeda agar peserta didik tidak bosan. Responden menyatakan berbagai aplikasi digunakan sekolah dalam pembelajaran antara lain: Edmodo, Google classroom, Google form, Quizizz, Quipper, Facebook, Instagram, Youtube, zoom, whatsap, email, dan lain-lain.

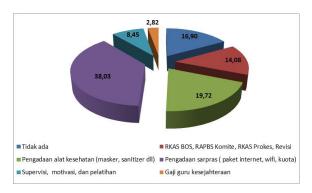
Meski demikian, responden kepsek menyampaikan bahwa dalam pelaksanaan pembelajaran di masa pandemi bukan berarti tanpa kendala. Kendala yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran daring yaitu kendala kuota paket internet yang terbatas (57,7%), fasilitas internet yang kurang memadai (45,1%), terkendala tidak ada jaringan internet (28,25%), dan adanya guru yang tidak terbiasa menggunakan internet (28,25%).



Grafik 11. Kendala Sekolah dalam Melaksanakan Pembelajaran Daring (N=71)

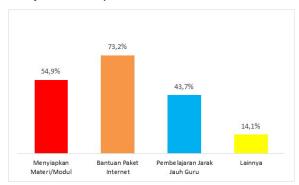
Terkait dengan kendala, kepsek menyiasati kekurangan sarana dan prasarana (sarpras) di sekolah dengan mengoptimalkan penggunaan sarpras bersama semua warga sekolah, dan bersama komite mencari solusi terbaik agar sarpras yang belum ada atau tidak layak lagi digunakan bisa diadakan serta digunakan lagi. Grafik 12 menggambarkan bagaimana kepsek menyusun rencana kegiatan dan anggaran satuan pendidikan (RKAS) terkait pembelajaran pada masa pandemi. Untuk menjawab kendala kuota paket internet, kepala SMA di Sumut menyebutkan bahwa dalam penyusunan RKAS terkait pembelajaran pada masa pandemi sebesar 38,03% pengadaan sarpras berupa paket kuota internet wifi sekolah. Sedangkan 19,72% RKAS dialokasikan untuk pengadaan alat kesehatan sesuai protokol kesehatan (penyediaan handsanitizer, tempat cuci tangan, penyemprotan dan lain-lain), dan 16,90% responden kepsek menjawab tidak menyusun RKAS khusus terkait pandemi. Selebihnya

penyusunan RKAS terkait: BOS, protokol kesehatan, komite, dan supervisi, pelatihan serta terkait gaji guru dan kesejahteraan.



Grafik 12. Sekolah menyusun RKAS pembelajaran pada masa Pandemi (N=71)

Responden kepala SMA terkait solusi dalam mengatasi kendala juga digambarkan pada Grafik 13. Sebanyak 73,2% kepsek melakukan strategi memberikan bantuan paket internet bagi guru dan peserta didik, 54,9% menyiapkan materi ajar seperti buku paket dan modul, 43,7% melakukan pelatihan PJJ untuk guru, dan 14,1% menjawab lainnya.



Grafik 13. Strategi Kepsek Mengatasi Kendala Pembelajaran Daring

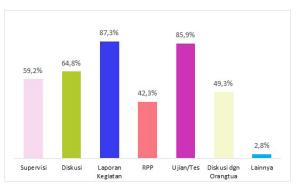
## **Tahap Evaluasi**

Evaluasi dapat diartikan sebagai upaya mengukur ketercapaian tujuan. Evaluasi dapat mengukur kuantitas dan kualitas pencapaian tujuan pembelajaran. Norman E. Gronlund (1976) menyatakan evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk menentukan atau membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan-tujuan pengajaran telah dicapai peserta didik.

Fungsi dan tujuan evaluasi menurut Adhi (2020) adalah untuk memperoleh informasi tentang

kepastian kapabilitas dan prestasi pembelajar dalam meraih misi yang telah ditargetkan. Selain itu, evaluasi juga bisa dimanfaatkan oleh guru dan para pendidik lain untuk melihat parameter nilai seberapa efektif kegiatan mengajar dan model pengajaran yang telah dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa evaluasi memiliki kontribusi yang krusial dalam proses belajar mengajar.

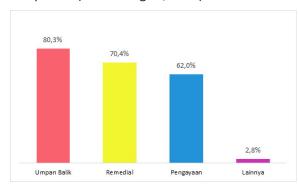
Sebelum melakukan evaluasi atau penilaian, hampir seluruh sekolah menyiapkan perangkat penilaian. Pada grafik 14 terlihat bahwa responden kepala SMA di Sumut mengatakan untuk melakukan evaluasi atau menilai kemajuan dan hasil belajar peserta didik pada masa pandemi dilaksanakan berdasarkan hasil laporan kegiatan (87,3%), hasil ujian atau tes kepada peserta didik (85,9%), serta diskusi dengan guru (64,8%). Berikutnya adalah melakukan supervisi pembelajaran (59,2%), melakukan diskusi dengan orang tua (49,3%), menilai RPP (42,3%), dan lainnya (2,8%). Bentuk penilaian yang digunakan berupa soal esai, tes pilihan ganda, tugas proyek, dan lainnya.



Grafik 14. Cara Sekolah melakukan evaluasi/ menilai kemajuan belajar peserta didik

Grafik 15 menunjukkan jenis tindak lanjut pasca penilaian. Responden kepala SMA melakukan beberapa tindakan yaitu memberikan umpan balik kepada guru, peserta didik dan orang tua (80,3%), melakukan remedial (70,4%), dan memberikan pengayaan (62%). Kegiatan evaluasi adalah proses menentukan keputusan atau penilaian sejauh mana pemahaman peserta didik terhadap materi yang telah diberikan. Peran guru sangat diperlukan untuk memberikan umpan balik pada tes yang diberikan. Umpan balik ini juga haruslah bersifat membangun dan membangkitkan semangat peserta didik untuk memperbaiki diri sehingga peserta didik tidak mengalami kendala dalam belajar karena

ketidakpahaman terhadap materi yang di sampaikan (Lestariningsih, 2014).

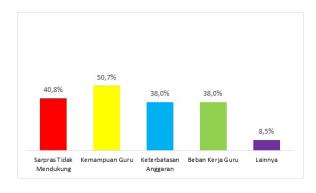


Grafik 15. Tindak Lanjut setelah Evaluasi/ Penilaian

# Kendala-kendala

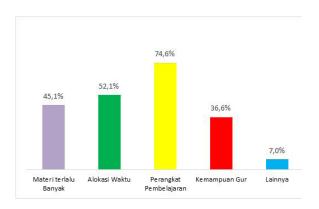
Selama pandemi berlangsung, berbagai tantangan dialami sekolah akibat kekhawatiran kepsek terhadap pembelajaran pandemi yang cukup kompleks. Kekhawatiran ini bermulai selama perencanaan persiapan BDR, hingga masalah multidimensi di luar PJJ seperti kesejahteraan peserta didik, keuangan sekolah, ketidakmampuan keluarga. Misalnya, pengalaman yang disampaikan kepala SMAN 1 Ulususua Kab. Nias Selatan bahwa salah satu kendala adalah tidak semua siswa memiliki gawai atau HP. Kadang HP yang dipakai peserta didik juga dipakai orang tuanya untuk usaha atau bekerja.

Grafik 16 menggambarkan kendala yang dihadapi para guru selama pembelajaran pada masa pandemi. Menurut kepala SMA, kendala yang dihadapi para guru paling banyak adalah kurangnya kemampuan guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran (50,7%), sarpras tidak mendukung (40,8%), keterbatasan anggaran dan beban kerja guru (38%), dan lainnya (8,5%).



Grafik 16. Kendala sekolah dalam menyiapkan Perangkat Pembelajaran

Sedangkan kendala yang dihadapi para guru dalam menyusun RPP ketika mengawali belajar di masa pandemi (grafik 17) paling banyak adalah terkait kerangka pembelajaran (74,6%), alokasi waktu (52,1%), materi terlalu banyak (45,1%), kemampuan guru (36,6%) dan lainnya (7%). Kendala ini cenderung berkurang dengan kebijakan Kemdikbud dengan penyederhanaan RPP 1 lembar. RPP yang disederhanakan telah menjadi kebijakan Kemdikbud yang didedikasikan untuk para guru agar meringankan beban administrasi guru. RPP yang sebelumnya terdiri dari belasan komponen disederhanakan menjadi 3 (tiga) komponen inti yang dapat dibuat hanya dalam satu halaman (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019).



Grafik 17. Kendala Sekolah dalam Menyusun RPP

Solusi yang dilakukan responden mengatasi kendala dalam membuat perencanaan pembelajaran adalah menyesuaikan materi dengan kondisi peserta didik (74,6%), memilih materi yang esensial (70,4%), perangkat pembelajaran (69%), mengatur alokasi watu (60,6%), program pembelajaran (59,2%), dan lainnya (5,6%). Sekolah juga memberi bantuan atau dukungan terkait kendala perangkat pembelajaran dalam bentuk memfasilitasi jaringan internet termasuk kuota, pendanaan dan lainnya.

#### SIMPULAN DAN SARAN

## Simpulan

Kepsek memiliki peran dan tuntutan yang besar dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. sudah menjadi tugas kepsek sebagai pemimpin untuk menjalankan manajemen sekolah di tingkat operasional dengan menguasai 4-M yaitu mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan dirinya sendiri dan yang dipimpinnya agar pembelajaran berjalan dengan baik.

Kebijakan kurikulum darurat atau kurikulum khusus melalui Keputusan Mendikbud Nomor 719/P/2020 memuat penyederhanaan agar peserta didik fokus kepada kompetensi yang Terkait pelaksanaan esensial. kurikulum, Kemdikbud menyerahkan sepenuhnya kepada sekolah dalam penggunaan baik K-13, kurikulum darurat, atau kurikulum yang disederhanakan secara mandiri. Sebagian besar kepala SMA di Sumut memiliki strategi dalam pembelajaran pada masa pandemi dengan tetap menggunakan K-13, sebagian menggunakan kurikulum darurat, dan ada juga yang mengembangkan kurikulum sendiri.

Terdapat tiga tahap pembelajaran yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, strategi sekolah tetap menyusun RPP, menentukan materi ajar, dan silabus. Bentuk RPP yang dikembangkan oleh sekolah sebagian besar telah mengikuti kebijakan Kemdikbud yaitu RPP 1 lembar yang disederhanakan, tetapi ada juga yang merevisi dengan mengurangi indikator ketercapaian. Silabus yang digunakan ada yang disusun dari dinas provinsi, ada juga yang tidak melakukan pengembangan, serta silabus disusun tanpa mengejar target kurikulum karena menyesuaikan kondisi dengan tidak harus menuntaskan semua materi.

Penggunaan media pembelajaran selama pandemi yaitu berupa video, foto, PowerPoint, audio, lingkungan, animasi dan lain-lain. Video, foto, dan PowerPoint dianggap bentuk media yang paling efektif dan menjadi pilihan utama dalam pembelajaran yang dilakukan SMA di Sumut.

Sekolah juga melakukan pengembangan materi ajar untuk membantu peserta didik dalam belajar. Bentuknya adalah dengan menyediakan berbagai jenis pilihan materi ajar agar memudahkan guru dalam melaksanakan pembelajaran, serta dengan kepsek mengarahkan dan memberi contoh membuat perencanaan pembelajaran, dan bersama-sama dengan guru membuat

perencanaan pembelajaran. Ada juga kepsek yang mengundang narasumber dari luar untuk membantu membuat perencanaan pembelajaran.

Pada tahap pelaksanaan pembelajaran, SMA sampel melaksanakan pembelajaran secara daring, gabungan daring dan luring, dan secara luring. Dengan belajar daring, peserta didik dapat belajar kapan pun dan di mana pun, tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Kepsek juga menyarankan guru membuat variasi dalam pemberian tugas pada peserta didik melalui aplikasi untuk berkomunikasi yang berbeda agar peserta didik tidak bosan. Terdapat kendala yang dihadapi dalam melaksanakan pembelajaran daring yaitu kuota paket internet terbatas, fasilitas internet kurang memadai, serta tidak ada jaringan internet bahkan masih banyak guru yang tidak terbiasa menggunakan internet.

Strategi kepsek selama proses pembelajaran di masa pandemi yaitu mengoptimalkan penggunaan sarpras, menyusun RKAS yang lebih difokuskan pada masa pandemi. Namun, ada juga SMA yang tidak menyusun RKAS khusus pandemi. Selebihnya, Kepsek melakukan supervisi, pelatihan, serta jaminan gaji dan kesejahteraan guru. Selain bantuan paket internet bagi guru dan peserta didik, sekolah juga menyiapkan materi ajar seperti buku paket dan modul, dan pelatihan PJJ untuk guru.

Tahap evaluasi atau penilaian kemajuan dan hasil belajar peserta didik pada masa pandemi dilakukan berdasarkan hasil laporan kegiatan, hasil ujian atau tes kepada peserta didik, serta diskusi dengan guru, supervisi pembelajaran, diskusi dengan orangtua, dan lainnya. Bentuk penilaian yang digunakan termasuk soal esai, pilihan ganda, dan tugas proyek. Tindak lanjut penilaian adalah memberikan umpan balik kepada guru, peserta didik dan orang tua, melakukan remedial, dan memberikan pengayaan.

Kendala sekolah dalam menyiapkan perangkat pembelajaran adalah rendahnya kemampuan guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran, sarpras yang tidak mendukung, keterbatasan anggaran, dan beban kerja guru yang tinggi. Sedangkan kendala guru dalam menyusun RPP, paling banyak adalah terkait penyusunan kerangka pembelajaran, alokasi waktu, materi terlalu banyak, dan kurangnya kemampuan guru. Strategi mengatasi kendala

yang dilakukan kepsek dalam membuat perencanaan pembelajaran adalah meminta guru menyesuaikan materi dengan kondisi peserta didik, memilih materi yang esensial, menyesuaikan perangkat pembelajaran, dan mengatur alokasi waktu. Sekolah juga memberi bantuan atau dukungan terkait kendala perangkat pembelajaran dalam bentuk memfasilitasi jaringan internet termasuk kuota, pendanaan dan lainnya.

### Saran

- Perlu strategi kemampuan manajemen yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk mendorong dan mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang disesuaikan dengan kondisi secara terencana dan bertahap.
- Agar pembelajaran daring lebih bermakna, kepsek harus mengidentifikasi masalah, menentukan strategi pembelajaran (misalnya guru yang gagap IT, orang tua peserta didik yang stres mendampingi anak belajar di rumah, serta peserta didik yang kebingungan menghadapi tumpukan tugas yang aneh-aneh), menganalisis modalitas gaya belajar peserta didik, serta menentukan jenis pembelajaran daring yang sesuai.
- Strategi memberikan umpan balik kepada guru terkait tugas pembelajaran daring yang telah dilakukan guru, misalnya berupa reward/penghargaan bagi guru yang rajin/ kooperatif, dan lain-lain.
- Melakukan pembimbingan/pendampingan daring bagi guru yang belum melaksanakan tugas dengan baik.
- Senantiasa melaksanakan supervisi/ pengawasan pembelajaran secara daring untuk memantau keterlaksanaan proses pembelajaran daring.
- Sekolah juga dapat menentukan jenis pembelajaran yang sesuai pada masa pandemi melalui aplikasi seperti Google Classroom, Google G-Suite for Education, Kelas Pintar, Microsoft Office 365, Quipper School, Rumah Belajar, Zenius, Ruang Guru, Siaran Televisi/Radio.
- Kepala sekolah melakukan identifikasi kendala/permasalahan yang ditemukan

- selama maupun setelah pembelajaran daring.
- Melaporkan hasil kegiatan belajar daring kepada dinas pendidikan dan orang tua peserta didik.

## **PUSTAKA ACUAN**

- Adhi, Ginanjar. (2020, 4 Februari). *Evaluasi Pembelajaran*. https://www.tripven.com/evaluasi-pembelajaran.
- Alim, Sumarno. (2011). Pemanfaatan ICT Dalam Proses Merancang Dan Mengimplementasikan Model Pembelajaran Inovatif Designed Student Centred Instructional. FT-UNESA. Surabaya.
- Anwar, M. Idochi. (2013). *Administrasi Pendidikan* dan Manajemen Pembiayaan Pendidikan. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Arsyad, A. (2008). *Media pembelajaran*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- David, F. R. (2009). Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep (Edisi kedua belas). Jakarta: Salemba Empat.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2020, 11 Juni). Pembelajaran Jarak Jauh Selama Masa Pandemi. http:// pgdikdas.kemdikbud.go.id/read-news/ pembelajaran-jarak-jauh-selama-masapandemi
- Direktorat Jenderal PAUD dan Pendidikan Dasar dan Menengah. (2020). *Data Pokok Pendidikan Tahun 2020* (semester ganjil 2020/2021).
- FGD (Focus Group Discussion). (2020). FGD bersama Kepala SMAN 8 Jakarta, SMAN 2 Kota Tangerang Selatan, Kepala SMAN 3 Kota Tangerang, SMAN 7 Kota Tangerang, SMAN 1 Kota Bekasi, Kepala SMAN 26 Jakarta, Kepala SMAN 33 Jakarta Barat Pembelajaran pada Masa Pandemi, Puslitjak, 9 September 2020.
- Gronlund, Norman E. (1976). *Measurement* and Evaluation in Teaching. Macmillan Publishing co. Inc,.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen* (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hastuti, Rita. (2020). Pengalaman Mengawali Pembelajaran masa Pandemi di SMA Negeri 8 Jakarta. Diskusi Kepemimpinan Instruksional Kepala SMA pada masa Pandemi. Puslitjakdikbud, November 2020.
- Indonesia, P. R. (2007). Undang-Undang

- Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 Kompetensi Kepala Sekolah.
- Isjuandi, I. (2017). Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Calon Kepala Sekolah Di Kabupaten Kayong Utara Provinsi Kalimantan Barat (Studi Evaluatif Model CIPPO Pasca Pendidikan dan Pelatihan). Jurnal Evaluasi Pendidikan, 8(2), 88-101.
- Kasidah, M. A. (2017). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar luar biasa negeri Banda Aceh. Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah, 5(2).
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019, 12 Desember). Kurangi Beban Guru, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Cukup Satu Halaman. https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/12/kurangi-beban-guru-rencanapelaksanaan-pembelajaran-rpp-cukupsatu-halaman
- Lestariningsih, Ismiyyah. (2014). Rekonstruksi Pembelajaran Matematika. *Jurnal Pendidikan Matematika STKIP PGRI Sidoarjo, 2*(1).
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Professional*. Bandung: Rosda Karya.
- Narbuko dan Achmadi, Abu. (2013). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. (2020). Surat Edaran Gugus Tugas Percepatan Penanganan (GTPP) Provinsi Nomor 218/ GTCOVID-19/VII/2020 tanggal 16 Juli 2020 untuk semua Bupati/Walikota tentang Larangan kegiatan belajar tatap muka dan penggunaan sarana pendidikan di semua tingkatan sekolah selama masa Pandemi.
- Pendidikan, M. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, RI Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah. Jakarta: Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- Pendidikan, M. (2020). Keputusan Menteri Pendidikan, RI Nomor 719/P/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Kurikulum pada Satuan Pendidikan dalam Kondisi Khusus. Jakarta: Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Pendidikan, M. (2020). Surat Edaran Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19. Jakarta: Menteri

- Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Prihatni, Diani. (2011). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang). Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi, 10(2), 101-111.
- Prodjo, Wahyu Adityo. (2020, 16 Juni).
  Pembelajaran Jarak Jauh bukan
  Pembelajaran Daring, Ini Penjelasannya.
  Kompas.com. https://www.kompas.
  com/edu/read/2020/06/16/200131471/
  pembelajaran-jarak-jauh-bukanpembelajaran-daring-ini-penjelasannya.
- Pusat Data dan Teknologi Informasi. (2020). Statitsik Sekolah Menengah Atas (SMA) 2019/2020. Sekretariat Jenderal, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Sukmadinata, N. S. (2011). *Metodologi penelitian pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Supriyatno, Bambang. (2012). Peran Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pembelajaran Di SD 4 Gentan Kecamatan Susukan Kabupaten Semarang (Disertasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Tafonao, Talizaro. (2018). Peranan media pembelajaran dalam meningkatkan minat belajar mahasiswa. *Jurnal Komunikasi Pendidikan, 2*(2), 103-114.
- UNICEF. (2020). Indonesia: Survei terbaru menunjukkan bagaimana siswa belajar dari rumah. https://www.unicef.org/indonesia/id/press-releases/indonesia-survei-terbaru-menunjukkan-bagaimana-siswa-belajar-dari-rumah
- Wahjosumidjo. (2010). Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya. Jakarta: PT. Grapindo Persada.
- Yamin, Martinis. (2013). *Strategi Dan Metode Dalam Model Pembelajaran*. Jakarta:
  Referensi, Gp Press Group.