



## Analisis sekolah efektif di masa pandemi covid-19

Muh. Takdir \*<sup>1</sup>, Kiki Zakiyah<sup>1</sup>, Neneng Khairunnisa<sup>1</sup>, Lilis Kholisah Nuryani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> STKIP Muhammadiyah Bogor.

Jl. Raya Leuwiliang No. 106 Kab. Bogor, Jawa Barat, Indonesia.

<sup>2</sup> Universitas Galuh.

Jl. R. E. Martadinata No. 150 Ciamis, Jawa Barat, Indonesia.

\* Corresponding Author. Email: [takdirbalebo@yahoo.co.id](mailto:takdirbalebo@yahoo.co.id)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received:

25 Maret 2021

Revised:

08 Juli 2021

Accepted:

30 September 2021

Available online:

30 September 2021

#### Keywords

sumber daya sekolah;  
sekolah efektif;  
school resources;  
effective school.

### ABSTRACT

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis sumber daya yang mendukung terciptanya sekolah yang efektif baik yang berwujud materi dan yang tidak berwujud berdasarkan lima aspek, yaitu kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan pembelajaran, monitoring dan evaluasi, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan iklim yang kondusif. Desain penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data penelitian didapatkan melalui wawancara pada beberapa partisipan, antara lain kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, dan orang tua. Selain itu, untuk memperkuat data wawancara, juga dilakukan studi dokumentasi dan observasi pada MTs An-Noor Cibungbulang Bogor. Hasil studi menunjukkan bahwa upaya dalam menciptakan sekolah efektif khususnya di masa pandemi adalah dengan mengoptimalkan fungsi dan peran sumber daya yang dimiliki oleh sekolah baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Sumber daya yang berwujud dapat dilihat dari penataan sarana yang ramah lingkungan sesuai standar protokol kesehatan dan penyediaan fasilitas ICT. Adapun sumber daya yang tidak berwujud dapat dilihat dari spirit kerja sama semua stakeholder, motivasi berprestasi, komunikasi yang efektif, hubungan emosional yang dekat antara guru dan siswa, pengetahuan dan keterampilan dalam penggunaan ICT, serta kreatifitas dalam mendesain pembelajaran.

*This study aims to analyze the resources that support the creation of an effective school both tangible and intangible based on five aspects, namely principal leadership, learning implementation, monitoring and evaluation, school relations with the community, and climate school. The research design used is a qualitative method with a case study approach. Data sources were obtained through interviews with several participants, including the Principal, Teachers, Administrative staff, Students, and Parents. In addition, to strengthen the interview data, documentation and observation studies are also carried out at MTs An-Noor Cibungbulang Bogor. The results of the study show that efforts to create an effective school, especially during a pandemic, are by optimizing the functions and roles of the school's resources, both tangible and intangible. Tangible resources can be seen from the arrangement of facilities according to health protocol standards and the provision of ICT facilities. Meanwhile, intangible resources can be seen from the spirit of cooperation of all stakeholders, achievement motivation, effective communication, good emotional relationships between teachers and students, knowledge and skills in the use of ICT, and creativity in designing learning.*



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



#### How to cite:

Takdir, M., Zakiyah, K., Khairunnisa, N., & Nuryani, L. K. (2021). Analisis sekolah yang efektif di masa pandemi covid-19. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 136-145. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.39677>

## PENDAHULUAN

Pembelajaran sebagai inti (*core business*) pendidikan dapat berlangsung secara efektif jika didukung dengan ketersediaan sumber daya yang memadai. Sumber daya yang ada di sekolah pada umumnya terdiri dari empat elemen, yaitu sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya informasi dan teknologi dan sumber daya keuangan. Keempat sumber daya tersebut merupakan kekuatan yang bersifat interkoneksi dalam mendukung ketercapaian tujuan pendidikan. Sumber daya sekolah memainkan peran yang signifikan dalam memberikan dampak sosial ekonomi, termasuk dalam hal prestasi dan kesamaan hak dalam mengakses pendidikan (Savasci & Tomul, 2013). Dengan kata lain bahwa tidak akan bisa tercapai tujuan pendidikan tanpa adanya pengelolaan sumber daya sebagai kesatuan sistem yang integral dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya dalam sistem persekolahan (Usman, 2016).

Pengelolaan sumber daya sekolah membutuhkan peran kepemimpinan kepala sekolah. Efektifitas peran kepala sekolah dalam mengelola sumber daya yang ada memberikan dampak positif terhadap terciptanya iklim sekolah yang efektif. Selain itu, kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sumber daya yang ada juga dianggap mampu membawa perubahan besar bagi sekolah sebagai organisasi pendidikan khususnya dalam peningkatan kualitas tenaga pendidik (Kuswana, 2020). Sekolah sebagai organisasi pendidikan selain memiliki sumber daya internal seperti SDM tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, dan keuangan, juga terdapat sumber daya eksternal yang berkontribusi terhadap keberhasilan proses pendidikan, seperti orang tua atau masyarakat, instansi pemerintahan, lembaga industri, dan lain sebagainya. Bahkan, sumber daya sekolah tidak hanya dilihat dari aspek aset material (*tangible*), melainkan terdapat sumber daya lain yang sangat penting diperhatikan oleh sebuah organisasi seperti sekolah, yaitu sumber daya yang tidak berwujud (*intangibile*) seperti nilai, reputasi, keterampilan dan pengetahuan, serta budaya kompetitif (Pearce & Robinson, 2010). Efektifitas proses pendidikan di sekolah dapat dilihat dari aspek kepemimpinan, program kemitraan, program sekolah, standar sarana dan prasaran, kualitas tenaga pendidik dan kependidikan, dan output sekolah (Fadila et al., 2020). Oleh karena itu, untuk mewujudkan optimalisasi pengelolaan sumber daya sekolah dibutuhkan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah.

Kemampuan kepala sekolah bersama para guru dan administrator lainnya dalam mengelola sumber daya sekolah menjadi nilai penting dalam mewujudkan iklim sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif merupakan suatu gambaran proses pendidikan yang berlangsung untuk memenuhi kebutuhan belajar peserta didik dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing (Kirk & Jones, 2004; Scheerens, 2013; Burušić et al., 2016). Studi tentang sekolah yang efektif telah banyak dikaji oleh para ahli dan akademisi. Sebagian besar studi menyatakan bahwa indikator utama sebuah sekolah dapat disebut efektif apabila mampu memenuhi kebutuhan pembelajaran antara siswa dan guru, tercipta komunikasi yang terbuka bagi semua stakeholder, pengambilan keputusan secara demokratis, dan adanya hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Karakteristik sekolah yang efektif adalah memiliki misi sekolah yang jelas, mampu menghadirkan harapan kesuksesan, kepemimpinan pembelajaran, kesempatan belajar yang sama, lingkungan aman dan nyaman, hubungan positif antara sekolah dan orang tua, serta adanya monitoring kemajuan siswa secara berkala (Kirk & Jones, 2004). Sementara itu sekolah efektif dapat dilihat berdasarkan beberapa pencirian, antara lain kepemimpinan kepala sekolah, lingkungan yang kondusif, fokus pada pengajaran dan pembelajaran, harapan yang tinggi, penilaian yang berkelanjutan, kolaborasi antara sekolah dan orang tua, serta sekolah sebagai organisasi pembelajar (Ghani et al., 2011). Hal tersebut juga sejalan dengan pandangan Scheerens yang menyatakan bahwa sekolah efektif dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu kesempatan untuk belajar, waktu belajar, kegiatan monitoring, menekankan aspek prestasi, dukungan orang tua, iklim sekolah, kepemimpinan sekolah, dan kerjasama (Scheerens, 2013). Berdasarkan pada beberapa pandangan

mengenai sekolah efektif, maka yang menjadi fokus kajian dalam studi ini adalah kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan pembelajaran, program monitoring dan evaluasi, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan upaya menghadirkan lingkungan yang kondusif. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1: Karakteristik Sekolah Efektif

Sekolah Efektif ( <i>Effective School</i> )			
(Kirk & Jones, 2004)	(Ghani et al., 2011)	(Scheerens, 2013)	Fokus Kajian
- Clear school mission,	- Principal leadership,	- Opportunity to learn,	- Kepemimpinan Kepala Sekolah
- High expectation for success,	- Conducive school environment,	- Instruction time,	- Pelaksanaan pembelajaran
- Instructional leadership,	- Concentration on teaching and learning,	- Monitoring,	- Monitoring dan evaluasi
- Opportunity to learn and time on task,	- High expectation,	- Achievement pressure,	- Hubungan sekolah dengan masyarakat
- Save and orderly environment,	- Continuous assessment,	- Parental involvement,	- Lingkungan yang kondusif
- Positive home-school relations,	- Collaboration between home and school,	- School climate,	
- Frequent monitoring of student progress.	- School as learning organization.	- School leadership,	
		- Cooperation.	

Menghadirkan sekolah yang efektif merupakan harapan semua pihak khususnya di masa pandemi covid-19 yang telah merubah tatanan kehidupan masyarakat termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan. Upaya menghadirkan sekolah yang efektif di masa pandemi Covid-19 dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain membangun kepemimpinan kolaboratif, melakukan manajemen krisis, serta mengevaluasi dan mengontrol jalannya proses pembelajaran agar tetap berjalan secara efektif (Murfi et al., 2020). Hasil studi yang menyatakan bahwa kegiatan pembelajaran yang dilakukan dari rumah (BDR) berjalan cukup efektif (Kurniasari et al., 2020). Namun demikian, para guru dituntut untuk merancang materi dan evaluasi pembelajaran yang lebih sederhana agar tetap berjalan secara efektif dan tetap mengedepankan nilai kreatifitas. Berdasarkan beberapa pandangan tersebut dapat diketahui bahwa efektifitas kegiatan pembelajaran sebagai inti dari kegiatan pendidikan yang berlangsung di masa pandemi dapat dilakukan dengan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki oleh sekolah, baik yang *tangible* atau *intangible*.

## METODE

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan studi kasus digunakan untuk menelaah lebih dalam terkait dengan proses penyelenggaraan Pendidikan dalam upaya mendukung sekolah yang efektif di masa pandemi Covid-19 pada Madrasah Tsanawiyah An-Noor Kec. Cibungbulang Kabupaten Bogor.

### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama dua bulan, yakni dari Februari hingga Maret tahun 2021 dengan mengambil lokasi di Madrasah Tsanawiyah (MTs) An-Noor Kec. Cibungbulang Kab. Bogor, Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain: a) kegiatan pembelajaran yang berlangsung di madrasah tersebut memberlakukan dua pendekatan selama masa pandemi, yaitu pembelajaran luring (tatap muka) dengan protokol kesehatan yang ketat dan pembelajaran daring (online) yang dikenal dengan istilah Belajar Dari Rumah (BDR), b) kondisi siswa yang beragam secara sosial ekonomi, c) lokasi sekolah berada di

dekat Tempat Pembuangan Akhir (TPA) yang memiliki keunikan dari segi lingkungan, dan d) budaya kompetitif yang menjadi ciri khas dari madrasah.

#### Target / Sasaran

Sasaran dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sumber daya sekolah dalam upaya mendukung sekolah yang efektif khususnya di masa pandemi covid-19. Analisis sumber daya sekolah / madrasah dapat dilihat dari dua aspek, yaitu sumber daya fisik (*tangible*) dan sumber daya non fisik (*intangible*).

#### Subyek Penelitian

Teknik *purposeful sampling* digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan kriteria dan karakteristik subyek berdasarkan kebutuhan penelitian yang dianggap mampu memberikan informasi yang valid (Creswell, 2012). Informan dalam penelitian ini terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan perwakilan orang tua. Adapun langkah dalam penentuan dan pemilihan informan, antara lain:

1. Penulis melakukan analisis peran informan (kunci, utama atau pendukung),
2. Mencari dan mengkonfirmasi kesiapan informan, dan
3. Memutuskan untuk menerima atau menolak informan.

#### Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumen. Kegiatan wawancara dilakukan untuk menggali informasi melalui proses tanya jawab dengan partisipan yang dianggap mampu memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian. Sementara itu, kegiatan observasi dilakukan untuk mengecek secara langsung kondisi riil yang ada di sekolah atau kegiatan pembelajaran yang berlangsung dari rumah. Informasi hasil wawancara dan observasi diperkuat melalui studi dokumen sesuai dengan kebutuhan penelitian untuk mengungkap data yang sebenarnya seperti dokumen mutu, perangkat pembelajaran, inventarisasi sarana dan prasarana, dan beberapa dokumen lainnya.

#### Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam proses pengumpulan data adalah pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lembar studi dokumen. Selain itu, dalam proses wawancara dan observasi peneliti menggunakan aplikasi *recorder* dalam bentuk audio visual yang terinstal di aplikasi gadget. Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen kunci yang harus mampu mengungkap dan menginterpretasikan data berdasarkan fakta dan fenomena yang terjadi. Oleh karena itu, selama proses pengumpulan data peneliti dan tim melakukan pendekatan yang lebih *friendly* dan memperlakukan semua partisipan sebagai *partner* sehingga informasi yang diperoleh benar-benar sesuai dengan fokus dan target penelitian.

#### Teknik Analisis Data

Proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui beberapa tahapan, yaitu kategorisasi, analisis tematik, dan konseptualisasi melalui proses iteratif (pengulangan) dan komparatif berdasarkan pola teori (Fraenkel et al., 2012). Data yang diperoleh melalui wawancara dikategorisasikan berdasarkan tema fokus penelitian yang meliputi kepemimpinan kepala sekolah, pelaksanaan pembelajaran, monitoring dan evaluasi, hubungan sekolah dan masyarakat, serta iklim yang kondusif. Setelah proses kategorisasi berdasarkan tema, selanjutnya adalah melakukan deskripsi berulang sampai menemukan konsep yang sesuai. Hasil deskripsi konseptual tersebut kemudian dikomparasikan dengan teori yang relevan untuk menarik suatu simpulan sebagai temuan yang memiliki nilai kebaruan (*novelty*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil studi dipaparkan sesuai dengan fokus kajian yang meliputi lima aspek, yaitu 1) kepemimpinan Kepala Sekolah, 2) pelaksanaan pembelajaran, 3) program monitoring dan evaluasi, 4) hubungan sekolah dengan masyarakat, dan 5) upaya menghadirkan lingkungan yang kondusif.

#### *Kepemimpinan Kepala Sekolah*

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peran yang sangat signifikan dalam mendukung keberlangsungan proses pendidikan di sekolah. Sebagai *leader* kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk memastikan bahwa kegiatan pembelajaran sebagai inti pendidikan dapat berlangsung secara efektif. Hasil studi mengenai kepemimpinan kepala sekolah khususnya pada masa pandemi Covid-19 di MTs An-Noor Cibungbulang dapat diketahui berdasarkan paparan informasi hasil wawancara. Agenda kepemimpinan yang dibangun oleh kepala sekolah sebagai upaya menghadirkan proses pembelajaran yang efektif adalah melalui rapat dengan dewan guru bersama perwakilan orang tua, pembuatan pamflet, pembuatan spanduk, rapat *online* melalui aplikasi zoom meeting, serta pengumuman informasi melalui grup komunikasi pada aplikasi Whatsapp. Dalam proses penetapan program, semua pihak ikut terlibat dan diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi dan saran konstruktif sesuai kebutuhan dan situasi. Situasi di masa pandemi Covid-19 yang berdampak pada perubahan kebijakan dan penetapan program pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan hasil analisis peneliti dapat dikategorikan sebagai pendekatan kepemimpinan situasional (*contingency*). Kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang dalam pola kepemimpinannya berdasarkan pada situasi tertentu dalam melaksanakan aktifitasnya tanpa terpolarisasi oleh aturan yang baku dan mengikat. Meier menyatakan bahwa kepemimpinan situasional merupakan model kepemimpinan yang tepat diterapkan dalam pelaksanaan *blended learning*, yaitu pembelajaran yang menggabungkan antara pembelajaran tatap muka dan virtual untuk kerangka pembelajaran yang lebih spesifik dan sistematis (Meier, 2016).

#### *Pelaksanaan Pembelajaran*

Pandemi Covid-19 telah berhasil merubah tatanan kehidupan masyarakat, khususnya kegiatan pembelajaran bagi peserta didik. Kegiatan yang semula dilaksanakan di ruang-ruang kelas dalam waktu singkat semuanya berubah menjadi kegiatan yang berlangsung secara daring atau Belajar Dari Rumah (BDR). Perubahan pola pembelajaran dari tatap muka (konvensional) bergeser menjadi virtual tentu membutuhkan suatu konsep dan perencanaan pembelajaran yang lebih kreatif dan inovatif. Kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan sebagai fasilitator pembelajaran dituntut untuk lebih adaptif dan mampu meningkatkan kompetensi khususnya dalam mengoperasikan media digital. Kegiatan Pembelajaran yang berlangsung di sekolah yang menjadi lokus penelitian dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara, studi dokumen dan observasi. Berdasarkan hasil wawancara, upaya yang dilakukan dalam mendukung efektifitas kegiatan pembelajaran diawali dengan pelatihan peningkatan kemampuan *information communication and technology* (ICT) bagi guru dan tenaga kependidikan, workshop inovasi dan kreasi pembelajaran, dan penyederhanaan perangkat dan materi pembelajaran. Selama masa pandemi kegiatan pembelajaran dilaksanakan melalui dua pendekatan, yaitu pembelajaran luring (tatap muka) dan daring (belajar dari rumah). Pembelajaran luring dilakukan untuk memfasilitasi siswa yang tidak memiliki *handpone* karena keterbatasan ekonomi keluarga atau yang secara demografis akses internet tidak stabil. Sementara siswa yang memiliki akses internet yang baik dan memiliki perangkat digital (*gadget* dan *laptop*) yang mendukung kegiatan belajar secara daring diberikan ruang untuk bisa belajar secara efektif melalui bimbingan guru dan orang tua. Selain itu, secara berkala siswa diperkenankan datang ke sekolah untuk bisa belajar secara daring dan luring dalam jumlah yang terbatas dengan memanfaatkan fasilitas internet melalui jaringan wi-fi yang disediakan oleh sekolah dengan kontrol yang ketat sesuai standar protokol kesehatan dari Gugus

Covid. Upaya lain yang dilakukan oleh sekolah untuk memfasilitasi kegiatan belajar siswa adalah menyiapkan materi yang berbentuk lembaran *hard copy* di samping buku paket semua bidang studi yang bisa dibawa ke rumah.

### *Monitoring dan Evaluasi*

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian penting dalam pelaksanaan proses pendidikan, baik aspek manajemen maupun praktik pembelajaran. Kegiatan monitoring dan evaluasi kegiatan selama pandemi Covid-19 dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara bahwa selama masa pandemi kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui supervisi akademik dengan cara memeriksa perangkat pembelajaran dan bukti kegiatan pembelajaran daring dan luring. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilaksanakan minimal 2 kali setiap semester. Selain itu, kepala sekolah juga membuat group komunikasi dengan memanfaatkan aplikasi pesan Whatsapp yang anggotanya adalah semua guru. Secara berkala, setiap guru melaporkan hasil kegiatan pembelajaran melalui group tersebut. Pada kegiatan *monitoring* dan evaluasi, terdapat tiga agenda yang merupakan bagian dari program monitoring dan evaluasi, yaitu program supervisi akademik secara periodik, monitoring kegiatan kesiswaan melalui rapat terbatas, dan perbaikan hasil monitoring dan evaluasi secara keseluruhan.

### *Hubungan Sekolah dan Masyarakat*

Sekolah dan masyarakat merupakan bagian penting dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Selama masa pandemi hubungan kedua komponen tersebut semakin eksis dan menunjukkan keterkaitan yang kuat dalam keberlangsungan proses pendidikan. Kegiatan pembelajaran yang semula berlangsung di lingkungan sekolah bergeser menjadi proses yang harus dilaksanakan dari rumah (BDR) melalui aplikasi ICT dengan menggunakan media *gadget* atau *laptop*. Namun demikian, proses tersebut tetap menjadikan sekolah sebagai lembaga pusat kegiatan pembelajaran. Kaitan dengan hubungan sekolah dan masyarakat khususnya di masa pandemi pada lokasi penelitian dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan. Berdasarkan informasi hasil wawancara bahwa terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan dalam membangun hubungan yang baik antara pihak sekolah dengan orang tua (masyarakat). Beberapa kegiatan tersebut antara lain program *home-visit* (kunjungan ke rumah), membuat wadah komunikasi melalui *platform* aplikasi pesan dan media sosial, dan rapat bersama pihak sekolah serta orang tua baik secara luring maupun daring.

### *Iklm Kondusif*

Menciptakan lingkungan yang kondusif merupakan suatu kebutuhan dalam mendukung efektifitas proses pembelajaran khususnya di masa pandemi. Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa upaya pihak sekolah bersama stakeholder lainnya dalam menciptakan lingkungan yang kondusif dilakukan melalui beberapa kegiatan, yaitu menyediakan sarana yang ramah lingkungan sesuai standar protokol kesehatan, tersedia sarana yang menunjang pembelajaran efektif, menciptakan hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan orang tua/masyarakat, serta kondisi siswa yang merasa nyaman saat berkomunikasi dengan para guru.

### *Pembahasan*

Menciptakan iklim pembelajaran yang efektif di masa pandemi Covid-19 memiliki tantangan tersendiri bagi sekolah. Kepala sekolah sebagai penggerak sumber daya sekolah dituntut untuk lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan yang begitu masif. Proses pembelajaran yang berlangsung di ruang-ruang kelas, komunikasi tanpa jarak, hubungan emosional yang kuat antara guru dan siswa, dan berbagai aktifitas pendidikan lainnya dalam waktu cepat dan tidak terprediksi telah mengubah konsep dan praktik pendidikan. Oleh karena itu, aspek kepemimpinan (*leadership*) kepala sekolah menjadi kunci utama dalam membangun efektifitas proses pembelajaran. Dalam hal ini, kepemimpinan situasional (*contingency*) adalah suatu pendekatan yang dibangun oleh kepala Sekolah di MTs An-Noor Cibungbulang Bogor untuk menciptakan kolektifitas semua stakeholder.

Zulaihah menyatakan bahwa kepemimpinan kontingensi merupakan gaya kepemimpinan yang dianggap efektif seperti di masa pandemi saat ini karena mampu membaca situasi dan lebih fleksibel dalam menata lingkungan yang kondusif, serta mampu bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap kebutuhan organisasi (Zulaihah, 2017).

Kegiatan pembelajaran yang berlangsung di masa pandemi saat ini membutuhkan kreativitas dan inovasi khususnya dari guru sebagai fasilitator pembelajaran. Pemilihan media pembelajaran *online* merupakan solusi terbaik dan paling efektif di masa pandemi Covid-19 (Herliandry et al., 2020). Sementara itu, pada beberapa studi menyatakan bahwa pembelajaran *online* dianggap kurang efektif dalam proses penyajian dan tingkat pemahaman siswa terhadap materi pembelajaran (Dewantara & Nurgiansah, 2021; Syaiful et al., 2021). Dengan demikian, upaya menciptakan iklim pembelajaran yang efektif dapat dilakukan dengan cara mengakomodir kebutuhan belajar anak, pembelajaran yang fleksibel melalui kombinasi belajar luring dan daring, serta pendekatan pembelajaran diskursif, adaptif, interaktif, dan reflektif (Oktavian & Aldya, 2020).

Dalam mengontrol efektifitas proses pembelajaran dibutuhkan aktivitas monitoring dan evaluasi. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah di MTs An-Noor Cibungbulang Bogor dalam bentuk supervisi akademik yang dilakukan secara berkala. Kegiatan monitoring dan evaluasi dapat menjadi input bagi guru untuk terus melakukan perbaikan mutu pengajaran, serta perubahan sikap dan persepsi guru dalam mengelola kegiatan pembelajaran yang lebih baik sebagai bentuk pengembangan profesional (UNESCO, 2016). Selain itu, melalui kegiatan monitoring dan evaluasi aktifitas pendidikan khususnya kegiatan pembelajaran dapat menjadi refleksi bersama untuk melakukan perbaikan secara terus menerus (Chukwu et al., 2019).

Membangun hubungan yang baik antara sekolah dan orangtua di masa pandemi menjadi suatu tuntutan, terutama karena kegiatan pembelajaran berlangsung secara daring (belajar dari rumah) membutuhkan bimbingan dan bantuan orang tua. Selama masa pandemi, terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan oleh MTs An-Noor dalam membangun komunikasi yang baik dengan orang tua. Kegiatan tersebut terdiri atas program *home-visit* (kunjungan ke rumah), membuat wadah komunikasi melalui *platform* media sosial, dan rapat bersama pihak sekolah dan orang tua baik secara luring maupun daring. Hal tersebut juga sesuai dengan hasil studi yang menyatakan bahwa bentuk hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan melalui rapat bersama dewan guru, kepala sekolah dan orang tua siswa, penyampaian informasi dan komunikasi melalui grup di aplikasi pesan Whatsapp, serta layanan kunjungan tamu (Irawanda & Bachtiar, 2020). Membangun hubungan yang baik dengan masyarakat termasuk orangtua merupakan suatu upaya dalam menciptakan mutu sekolah yang mesti diprogramkan melalui proses perencanaan, pelaksanaan program kerja sama yang melibatkan semua pihak, dan secara kontinuitas dilakukan evaluasi untuk mengetahui sejauhmana keterlibatan mereka dalam mendukung program sekolah baik dalam aspek akademik, infrastruktur, dan sosial (Satria et al., 2019).

Upaya menciptakan lingkungan yang kondusif di masa pandemi Covid-19 dilakukan dengan menyediakan sarana pembelajaran yang efektif, penataan sarana yang ramah lingkungan berstandar protokol kesehatan, menjalin hubungan kekeluargaan seluruh warga sekolah, serta meningkatkan kedekatan emosional antara siswa dan guru. Berkaitan dengan itu, indikator iklim sekolah yang kondusif dapat dilihat dari empat dimensi, yaitu dimensi hubungan, pengembangan personalia, pemeliharaan dan perubahan sistem, serta dimensi fisik (Syahril. & Hadiyanto., 2018). Melalui iklim yang kondusif akan memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi belajar dan prestasi peserta didik (Dulay & Karadag, 2017).

Hasil studi menunjukkan bahwa upaya mendukung sekolah efektif di masa pandemi Covid-19 membutuhkan peran semua stakeholder dalam mendukung tata kelola sekolah, khususnya aspek sumber daya. Optimalisasi fungsi sumber daya yang dimiliki oleh sekolah baik yang berbentuk fisik (*tangible*) seperti sarana dan prasarana pendidikan, fasilitas ICT, SDM tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, serta orang tua dan stakeholder lainnya merupakan instrumen kunci dalam menggerakkan proses pendidikan. Namun demikian, sumber daya lainnya yang tidak bisa dilihat secara kasat mata atau bersifat *intangibile* seperti motivasi, kesadaran, kedisiplinan, kerja sama, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, serta berbagai bentuk nilai, juga merupakan faktor pendukung dalam menciptakan iklim pembelajaran efektif sebagai kunci penyelenggaraan proses pendidikan. Dengan demikian, pemanfaatan sumber daya secara maksimal baik yang

berbentuk fisik (*tangible*), dan non-fisik (*intangible*) merupakan komponen utama dalam menciptakan iklim organisasi yang efektif dan kompetitif, termasuk di lembaga pendidikan (Greco et al., 2013). Hasil kajian ini dapat memberikan input berupa informasi bagi para pelaku pendidikan dalam upaya mengoptimalkan sumber daya sekolah melalui pembentukan iklim sekolah yang efektif khususnya di masa pandemi.

### SIMPULAN

Secara umum dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung efektivitas proses pendidikan pada masa pandemi Covid-19 di MTs An-Noor Cibungbulang Bogor menerapkan gaya kepemimpinan *Contingency* atau situasional yang cenderung demokratis. Pelaksanaan pembelajaran telah dilakukan dengan disertai dengan desain pembelajaran yang menarik bagi siswa, penyederhanaan materi pembelajaran, dan pelatihan peningkatan kemampuan ICT bagi guru. Program monitoring dan evaluasi dilakukan melalui supervisi akademik, monitoring kegiatan kesiswaan, dan tindak lanjut perbaikan hasil monev. Sementara pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan dengan membuat media komunikasi melalui media sosial, merespon saran orang tua melalui rapat bersama, dan kegiatan *home-visit* (kunjungan ke rumah). Aspek terakhir dalam mendukung sekolah yang efektif di masa pandemi adalah menciptakan lingkungan yang kondusif dengan menyediakan sarana pembelajaran yang efektif, penataan sarana yang ramah lingkungan berstandar protokol kesehatan, menjalin hubungan kekeluargaan seluruh warga sekolah, serta meningkatkan kedekatan emosional antara siswa dan guru. Dengan demikian, upaya menciptakan iklim sekolah yang efektif khususnya di masa pandemi adalah melalui optimalisasi fungsi dan peran sumber daya yang dimiliki oleh sekolah baik yang berbentuk fisik (*tangible*) maupun yang bersifat non-fisik (*intangible*).

Implikasi hasil penelitian ini adalah bahwa kepala sekolah memerlukan kemampuan adaptasi yang baik terhadap situasi yang jauh di luar prediksi. Selain itu, dengan situasi pandemi kepala sekolah memerlukan cara baru untuk memonitoring dan mengevaluasi keefektifan sekolah dan sejauhmana operasional sekolah mengarah pada visi dan misi sekolah. Penelitian ini dapat dikembangkan oleh peneliti lain dengan mengambil fokus pada komunikasi pimpinan-bawahan di lingkup satuan pendidikan selama masa situasi darurat/khusus. Selain itu, penelitian juga dapat ditindaklanjuti dengan penelitian kuantitatif yang mengukur sejauhmana pengaruh kepemimpinan kontingensi pada keefektifan sekolah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Burušić, J., Babarović, T., & Velić, Š. M. (2016). School Effectiveness: An Overview of Conceptual, Methodological and Empirical Foundations. *School Effectiveness and Educational Management*, 5–26. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-29880-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-29880-1_2)
- Chukwu, C. L., Mezieobi, D. I., Uguwanyi, B. E., & Okpoebo, C. C. (2019). Monitoring and Evaluation on Effective Delivery of Social Studies for Improved Academic Performance. *Review of European Studies*, 11(1), 175–182. <https://doi.org/10.5539/res.v11n1p175>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 4th Edition*. Pearson Education, Inc.
- Dewantara, J. A., & Nurgiansah, T. H. (2021). Efektivitas Pembelajaran Daring di Masa Pandemi COVID 19 Bagi Mahasiswa Universitas PGRI Yogyakarta. *Jurnal Basicedu: Journal of Elementary Education*, 5(1). <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i1.669>
- Dulay, S., & Karadag, E. (2017). The Effect of School Climate on Student Achievement. In *In: Karadag E. (eds) The Factors Effecting Student Achievement* (pp. 199–213). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56083-0\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56083-0_12)
- Fadila, R. N., Lutfiani, E. A., Ramadiani, I. S., Veronika, N., Rachmanto, D., & Arfinanti, N. (2020). Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Sekolah dalam Meningkatkan Mutu

- Pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 81–88. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28997>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education, 8th Edition*. McGraw-Hill.
- Ghani, M. F. A., Siraj, S., Radzi, N. M., & Elham, F. (2011). School Effectiveness and Improvement Practices in Excellent Schools in Malaysia and Brunei. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 15, 1705–1712. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.355>
- Greco, M., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2013). A Strategic Management Framework of Tangible and Intangible Assets. *European Management Journal*, 31(1), 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.10.005>
- Herliandry, L. D., Nurhasanah, N., Suban, M. E., & Kuswanto, H. (2020). Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 22(1), 65–70. <https://doi.org/10.21009/jtp.v22i1.15286>
- Irawanda, G., & Bachtiar, M. (2020). Manajemen Hubungan Sekolah Dan Masyarakat Di SMK Negeri Makassar. *Jurnal Administrasi, Kebijakan Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 1(1), 25–36.
- Kirk, D. J., & Jones, T. L. (2004). *Effective Schools. Assessment Report by Pearson Education, Inc.*
- Kurniasari, A., Pribowo, F. S. P., & Putra, D. A. (2020). Analisis Efektivitas Pelaksanaan Belajar Dari Rumah (BDR) Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Hasil Penelitian*, 6(3).
- Kuswana, H. (2020). The Effect of Managerial Capabilities of Principal Toward School Quality in Vocational High School. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 3(1), 424–436.
- Meier, D. (2016). Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal of Education and Practice*, 7(10), 25–30.
- Murfi, A., Faturrochman, I., Atika., & Jannana, N. S. (2020). Kepemimpinan Sekolah dalam Situasi Krisis Covid-19 di Indonesia. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 119–135.
- Oktavian, R., & Aldya, R. F. (2020). Efektivitas Pembelajaran Daring Terintegrasi di Era Pendidikan 4.0. *Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan*, 20(2), 129–135.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2010). *Formulation, Implementation and Control Competitive Strategy, 10th Edition*. McGraw-Hill Irwin.
- Satria, R., Supriyanto, A., Timan, A., & Adha, M. A. (2019). Peningkatan Mutu Sekolah melalui Manajemen Hubungan Masyarakat. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 199–207. <https://doi.org/10.21831/amp.v7i2.26018>
- Savasci, H. S., & Tomul, E. (2013). The Relationship between Educational Resources of School and Academic Achievement. *International Education Studies*, 6(4), 114–123. <https://doi.org/10.5539/ies.v6n4p114>
- Scheerens, J. (2013). *What Is Effective Schooling? A review of current thought and practice.*
- Syahril., & Hadiyanto. (2018). Improving school climate for better quality educational Management. *Journal of Educational and Learning Studies*, 1(1), 16–22. <https://doi.org/10.32698/0182>
- Syaiful, N., Rudiyanasyah., & Aslam, S. L. (2021). Efektivitas Pembelajaran Daring Selama Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Mata Pelajaran Sosiologi di SMAN 20 Gowa). *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 86–92.
- UNESCO. (2016). *Designing Effective Monitoring and Evaluation of Education Systems for 2030:*

*A Global Synthesis of Policies and Practices.*

- Usman, Y. D. (2016). Educational Resources: An Integral Component for Effective School Administration in Nigeria. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(13), 27–37.
- Zulaihah, I. (2017). Contingency Leadership Theory / Pendekatan Situasional. *Al-Tanzim*, 1(1), 76–87.