

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran obyek penelitian

MI NU Khurriyatul Fikri telah berdiri sejak 12 Agustus 1962, sesuai dengan SK Departemen Agama: Kep.ID/69/77, tanggal 9 Januari 1978. Sekolah tersebut memiliki visi untuk mewujudkan generasi umat yang mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar, melaksanakan ibadah wajib maupun sunnah, santun dalam bertutur kata, serta unggul dalam mutu akademik dan non-akademik sebagai bekal melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi atau hidup mandiri. Sekolah tersebut memiliki misi untuk menyiapkan generasi yang beriman, bertaqwa, cerdas, terampil dan berahlak mulia.

Sebagai seorang kepala sekolah, Ibu Hj. Sumisih, S.Pd.I menuturkan bahwa beliau berpegang teguh pada visi dan misi sekolah tersebut. Di saat pandemi seperti saat ini, beliau berusaha menjalankan perannya agar pendidikan di MI NU Khurriyatul Fikri tetap berjalan lancar dan mampu mencapai visi-misi sekolah.

B. Deskripsi Peran-Peran Kepala sekolah MI NU Khurriyatul Fikri Kudus

Temuan tentang peran kepala sekolah dapat ditelusuri melalui hasil wawancara dengan kepala sekolah dan dua orang guru. Hasil wawancara dengan kepala sekolah menunjukkan pada tabel 4.1

Tabel 4.1 Identifikasi peran kepala sekolah berdasarkan hasil wawancara.¹

No.	Indikator Pertanyaan	Identitas Peran
1	Menerapkan instruksi	Manajer, <i>leader</i>

¹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta,cv, 2012),119

	pemerintah tentang pembelajaran <i>online</i> dan pencegahan COVID	<i>supervisi</i>
2	Memberlakukan protokol kesehatan pencegahan COVID-19 di sekolah.	Manajer, Administrator, <i>Leader, Supervisor</i>
3	Melakukan pembelajaran tatap muka hanya 2 kali dalam seminggu	<i>Leader, Manajer, Supervisor</i>
4	Menunjuk TU sebagai administrator. Menunjuk koordinator dari setiap wali kelas yang dibantu oleh guru-guru lain.	<i>Leader, Manajer, Supervisor</i>
5	Menginstruksikan bapak ibu guru agar mempersiapkan bahan ajar bagi para siswa-siswi	Manajer, Administrator
6	Menyediakan jaringan Internet (wifi) agar guru dapat termudahkan melaksanakan pembelajaran <i>online</i> .	Manajer, <i>leader, supervisor</i>
7	Tingkat kesiapan belajar <i>online</i> baru sampai pada persentase 50% saja.	<i>Leader, Manajer, Supervisor</i>
8	Menginstruksikan agar bahan ajar dipersiapkan	Motivator, <i>leader, manajer</i>
9	Menghimbau agar para guru dan siswa siap belajar dan menyediakan bahan ajar	Motivator
10	Memotivasi para guru untuk melaksanakan pembelajaran <i>online</i>	Motivator, innovator

11	Mengatasi masalah dengan memberikan solusi.	Manajer, <i>leader</i> , <i>supervisor</i>
12	Memberlakukan visitasi ke rumah siswa bagi siswa yang mengalami kendala atau masalah.	Manajer
13	Menampung keluhan yang masuk akibat pembelajaran <i>online</i> .	Manajer, <i>leader</i> , <i>supervisor</i>
14	Memberlakukan tes keterampilan dengan rekaman suara atau video.	Manajer, <i>leader</i> , <i>innovator</i>
15	Menyamakan persepsi para guru dengan menentukan kriteria ketuntasan minimal.	Manajer, <i>innovator</i>
16	Menyediakan jaringan wifi dan bahan ajar sendiri.	Manajer, <i>motivator</i> , <i>innovator</i>
17	Menghimbau para warga sekolah agar saling membantu, berkomunikasi, dan berkoordinasi.	Manajer, <i>leader</i>
18	Menerapkan gaya kekeluargaan.	

Pada tabel 4.1 fungsi kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat dari kata kerja operasional yang dituturkan oleh kepala sekolah. Kata-kata kerja tersebut adalah menerapkan, memberlakukan, melakukan, menunjuk, menginstruksikan, menyediakan, mempersiapkan, menghimbau, menampung, menyamakan persepsi, dan menerapkan. Kata-kata kerja tersebut tentunya memiliki implikasi atau tindakan yang diharapkan kepala sekolah

akan terjadi sehingga kepala sekolah harus senantiasa mengawasi, mengarahkan atau membina. Dua hal inilah yang akhirnya menunjukkan peran kepala sekolah sebagai administrator atau pengurus, *supervisor* atau pengawas, serta *leader* atau pemimpin.

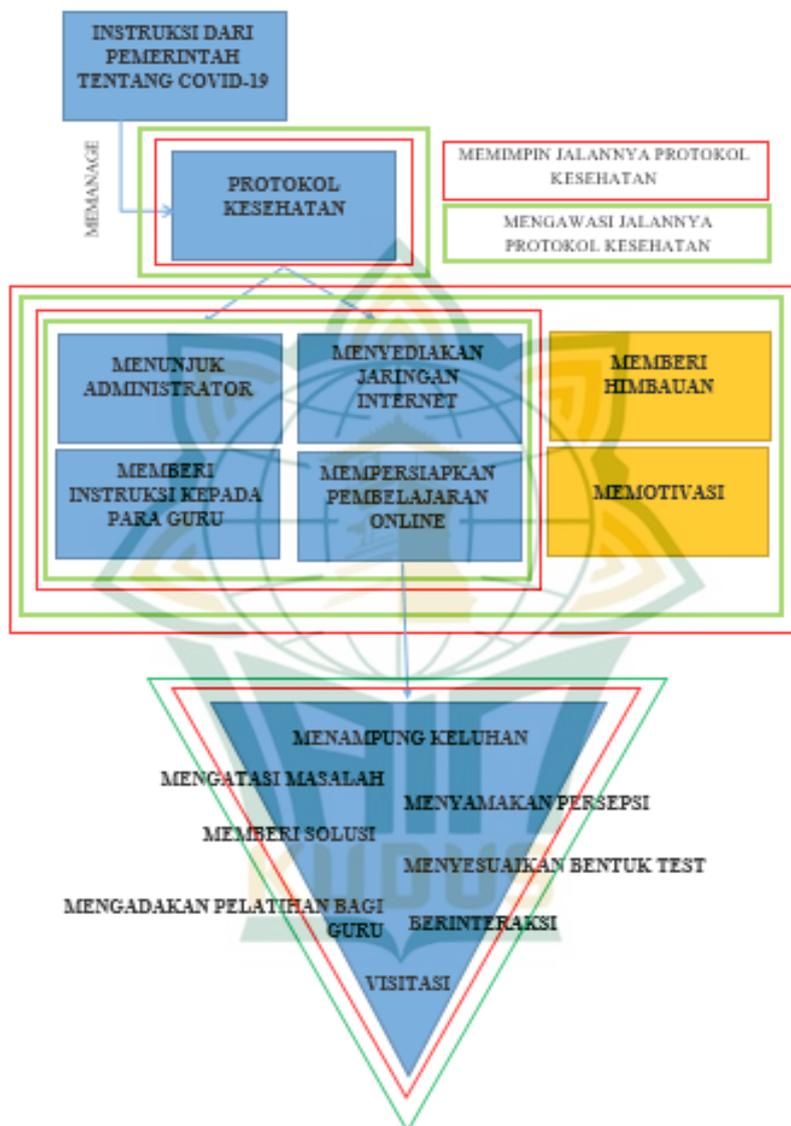
Peran kepala sekolah sebagai manajer memunculkan konsekuensi peran kepala sekolah sebagai *administrator*, *leader*, *supervisor*, *innovator*, *educator*, dan *motivator* seperti yang muncul pada tabel 4.2. Hasil pengamatan tersebut peneliti peroleh setelah mengamati kepala sekolah.

Tabel 4.2 Identifikasi peran kepala sekolah sebagai konsekuensi peran manajer

	Hasil pengamatan	Hasil identifikasi
1	Mengadakan rapat atau diskusi sebelum memberlakukan pembelajaran	<i>Leader, administrator</i>
2	Turut serta mengikuti kegiatan pembelajaran online	<i>Administrator, supervisor</i>
3	Berinteraksi dengan guru seputar pembelajaran online	<i>Supervisor</i>
4	Berinteraksi dengan siswa seputar pembelajaran online	<i>Supervisor</i>
5	Mencari solusi apabila terdapat masalah teknis pembelajaran online	<i>Innovator</i>
6	Mencari solusi bagi guru yang mengalami masalah pembelajaran online	<i>Innovator</i>
7	Mencari solusi bagi siswa yang mengalami masalah pembelajaran online	<i>Innovator</i>
8	Mengatur jadwal	<i>Administrator</i>

	pembelajaran, penugasan, dan penilaian yang dilakukan secara online atau jarak jauh	
9	Mengadakan pelatihan pembelajaran online bagi para guru	<i>Educator, Motivator</i>
10	Mensupervisi guru agarimbang antara mengajar dan memberi tugas online	<i>Supervisor</i>
11	Menunjuk seorang guru atau membentuk tim yang menjadi coordinator pembelajaran online.	<i>Administrator, leader</i>
12	Memastikan guru yang ditunjuk atau tim yang dibentuk mengkoordinir absensi para guru dan para siswa selama pembelajaran online.	<i>Supervisor</i>
13	Merevisi strategi belajar online bagi para guru dan siswa.	<i>Supervisor</i>
14	Memiliki anggaran yang diperuntukkan untuk siswa atau guru agar pembelajaran online lancer.	<i>Administrator</i>

Tabel 4.1 dan 4.2 tersebut menjelaskan bahwa peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai manajer, ternyata berimplikasi pada peran-peran lainnya. Peran-peran tersebut ternyata tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan justru saling bersinergi. Bukti sinergi peran kepala sekolah dapat dilukiskan pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Diagram alur peran kepala sekolah

Penjelasan gambar 4.1 ada pada paragraf-paragraf berikut. Garis berwarna biru adalah garis hirarki menunjukkan dasar kepala sekolah *memanage* atau mengatur suatu kebijakan. Sebagai contoh, dasar yang pertama adalah instruksi dari pemerintah. Ternyata, tindakan yang dilakukan kepala sekolah untuk merespon kebijakan itu adalah dengan menerapkan protokol kesehatan serta menginstruksikan para guru untuk mengubah menjadi pembelajaran *online*. Hal tersebut dapat diamati dari rencana proses pembelajaran atau RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang dipersiapkan guru. Dari tiga jenis mata pelajaran, yaitu agama, umum, dan muatan lokal, semuanya telah disesuaikan menjadi pembelajaran *online*.

RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) tersebut muncul sebagai wujud konsekuensi peran kepala sekolah sebagai manajer. RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) tersebut juga senada dengan yang para guru lakukan selama pembelajaran. Hasil wawancara dengan seorang guru menunjukkan bahwa guru tersebut melakukan pembelajaran daring via *WA group*.

Kepala sekolah *memanage* instruksi tersebut dengan memberlakukan protokol kesehatan. Apabila dicermati, pada bagian protokol kesehatan (Gambar 4.1) terdapat dua garis yang mengelilinginya. Garis berwarna merah menunjukkan kebijakan yang kepala sekolah ambil.

Hal lain yang dapat diamati pada bagan tersebut adalah bangun-bangun berwarna biru. Bangun-bangun tersebut adalah kebijakan yang muncul sebagai konsekuensi dari peran kepala sekolah sebagai manajer jauh lebih dominan daripada peran-peran lainnya. Bahkan, ketika ada masalah, peran yang muncul pertama kali adalah peran kepala sekolah sebagai manajer. Hal tersebut dapat dilihat dari bangun segitiga biru dengan wujud peran manajer: menampung keluhan.

Hal terpenting yang ditemukan seputar peran-peran kepala sekolah adalah sifat peran-peran tersebut yang tidak tersegmen atau berdiri sendiri. Peran-peran sekolah saling bertautan satu sama lain. Sebagai contoh, sebagai seorang

manajer, kepala sekolah tidak bisa langsung menunjuk guru-guru atau karyawan menjadi koordinator pembelajaran *online*. Kepala sekolah harus mempelajari instruksi pemerintah tentang, merencanakan pembelajaran *online*, menunjuk koordinator, *manage* atau mengatur jalannya pembelajaran *online*, mengawasi atau mensupervisi pembelajaran *online*, serta mengevaluasi.

Garis hijau menandakan cara kepala sekolah mengawasi jalannya kebijakan yang dikeluarkan. Setelah kepala sekolah menampung berbagai macam keluhan atau hasil-hasil yang muncul saat memberlakukan kebijakan, kepala sekolah *manage* kembali dengan mengeluarkan solusi, kebijakan, atau strategi yang dibutuhkan. Dampak dari peran tersebut menyebabkan kepala sekolah harus bertindak sebagai pemimpin dan sebagai *supervisor*. Sebagai contoh dari solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah sosialisasi menggunakan aplikasi *online* ntuk para guru. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya sosialisasi kepada guru-guru.²

Dari penggalan wawancara tersebut diketahui bahwa konsekuensi peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan *supervisor* adalah sebagai *educator* dan juga motivator. Beliau menyediakan sosialisasi bagi para guru. Sosialisasi yang dimaksud oleh kepala sekolah bukanlah sosialisasi pemberitahuan aplikasi yang digunakan melainkan pelatihan.

Sebagai seorang pemimpin, *supervisor*, *educator*, dan juga motivator, kepala sekolah mempersilahkan para guru membekali dirinya dengan pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk menggunakan atau menerapkan pembelajaran *online*. Hal tersebut nampak pada penggalan dengan adanya mengikuti pelatihan atau sosialisasi dalam aplikasi maupun pembelajaran online.

² Sumisih, Kepala Sekolah. Wawancara oleh penulis 11 Juni 2021. Lampiran 1, Transkrip 1

Wawancara tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah juga memiliki fungsi sebagai fasilitator dan *learner*. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator karena kepala sekolah menyediakan pelatihan. Kepala sekolah juga dikatakan sebagai pembelajar atau *learners* karena beliau menyadari keadaan para siswanya. Oleh karena itu, kepala sekolah menggunakan aplikasi *Whatsapp*

Whatsapp adalah aplikasi yang paling banyak digunakan dan sesuai dengan kesiapan siswa. Penggunaan aplikasi tersebut ternyata sesuai dengan ekspektasi para guru dan siswa. Hal tersebut semakin memperkuat peran kepala sekolah sebagai pembelajar karena beliau paham yang dibutuhkan.³

Selain sebagai *learner*, penggalan wawancara di atas menunjukkan peran kepala sekolah sebagai initiator. Initiator adalah peran sebagai pengawal atau penggagas suatu ide atau tindakan. Sebagai contoh, kepala sekolah menginstruksikan penggunaan suatu bentuk tes untuk pembelajaran daring. Peran initiator ini tentunya diikuti oleh peran-peran lainnya, seperti administrator, *supervisor*, *motivator*, *educator*, dan manajer. Hal tersebut dibuktikan guru berpendapat adanya memfasilitas *wifi*, dan pemberian kouta yang dari kemenag.⁴

Wawancara menunjukkan peran kepala sekolah sebagai administrator dan juga manajer. Sebagai *administrator*, kepala sekolah bertugas memastikan sarana dan prasarana bagi para guru sudah tersedia. Kepala sekolah juga memastikan realisasi kalender pendidikan bagi para guru agar dapat mempersiapkan materi dengan baik. Penggalan wawancara berikutnya menunjukkan peran sekolah sebagai seorang *leader* sebab kepala sekolah mengarahkan dan memberikan solusi sesuai dengan

³ Kumalasari, Wali Kelas 4, Wawancara oleh penulis 11 Juni 2021. Lampiran 1, Transkrip 2

⁴ Kumalasari, Wali Kelas 4, Wawancara oleh penulis 11 Juni 2021. Lampiran 1, Transkrip 2

kebutuhan. Kepala sekolah mengawasi pelaksanaan pembelajaran *online* dengan menata kalender pendidikan dan menginstruksikan para guru untuk mempersiapkan materi sesuai dengan kurikulum yang ada. Penggalan wawancara angka 3 menunjukkan peran kepala sekolah sebagai seorang *manajer*, administrator, *leader*, dan *planner*. Penggalan wawancara nomor 4 adalah peran kepala sekolah sebagai *educator* dan perencana atau *planner*.

Pada penelitian ini, penulis menemukan peran-peran kepala sekolah antara lain sebagai 1) *educator*, 2) *manajer*, 3) *administrator*, 4) *supervisor*, 5) *leader*, 6) *innovator*, dan 7) *motivator*. Peran-peran tersebut sesuai dengan skema kerangka pikir pada gambar 2.1. Di sisi lain, penulis juga menemukan peran baru, yaitu sebagai *learner* dan juga *planner*. Kepala sekolah sebagai pembelajar bukan berarti kepala sekolah harus duduk mendengarkan ceramah. Peran kepala sekolah sebagai pembelajar pada temuan-temuan di atas numpak saat kepala sekolah mempelajari kondisi nyata dilapangan, keluhan-keluhan yang muncul, serta kendala-kendala yang dihadapi. Kepala sekolah juga berperan sebagai *planner* atau perencana. Hal itu terbukti pada cara kepala sekolah memformulasi instruksi dari pemerintah tentang COVID-19 dengan kebutuhan materi dan persiapan pembelajaran *online*. Kepala sekolah juga berperan sebagai evaluator pada saat menemukan kendala pembelajaran *online*. Hal itu terbukti pada cara kepala sekolah menyediakan jaringan internet. Tindakan tersebut, selain termasuk peran administrasi, pemimpin, inisiator, dan motivator, ternyata juga termasuk dalam peran evaluator karena kepala sekolah menyadari kekurangan pada kegiatan sebelumnya. Oleh karena itu, kepala sekolah memperbaikinya dengan menyediakan jaringan internet.

C. Analisa Dampak Peran Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Mi NU Khurriyatul Fikri Kudus.

Temuan-temuan tentang peran kepala sekolah mendukung kinerja guru dapat dicermati pada hasil wawancara. Penulis mencari empat aspek melalui

wawancara tersebut, yaitu pedagogi, kepribadian, sosial, dan profesionalisme. Penulis melakukan wawancara kepada dua orang guru sebagai responden.

1. Peran kepala sekolah mendukung kinerja guru pada aspek profesionalisme

Pada aspek profesionalisme kepala sekolah berperan menjadi *administrator* fasilitas penunjang mengajar para guru, sebagai *leader* atau penentu kebijakan bagi para guru, sebagai *manajer* dengan cara mensosialisasikan penggunaan aplikasi untuk belajar *online*. Dampaknya dapat dilihat pada dua responden yang didapati mampu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.⁵

Profesionalisme guru pertama ditunjukkan dengan cara beliau menggunakan link atau video sesuai dengan materi kepada para siswa. Beliau juga menilai dirinya sendiri agar dapat menyesuaikan dengan instruksi yang telah disampaikan kepala sekolah. Profesionalisme guru kedua juga ditunjukkan dengan hal yang serupa, yaitu menggunakan tautan video atau video untuk menyampaikan materi. Kemudian, beliau juga menggunakan *WA group* sebagai alat belajar *online*.⁶

Temuan pada penggalan wawancara tersebut sesuai dengan hasil observasi penulis (Lampiran 5) yang sebagian hasil pengamatannya ditunjukkan di Tabel 4.3.⁷

Tabel 4.3 Hasil observasi aspek profesionalisme guru

	Kegiatan yang diobservasi	Guru 2	Guru 3
B	Proses pembelajaran		
	Membuka kelas	● Guru	● Guru

⁵ Kumalasari, Wali Kelas 4, Wawancara oleh penulis ,11 Juni 2021. Lampiran 1, Transkrip 2

⁶ Sri Mulyati, Wali Kelas 2, Wawancara oleh penulis, 11 Juni 2021. Lampiran 1, Transkrip 3

⁷ Hasil Observasi Perangkat, Guru, Siswa, dan Kepala Sekolah,11 Juni 2021. Lampiran 5

	<p>atau pelajaran</p>	<p>mengucapkan “Assalamu’alaikum Wr. Wb”</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Guru mengabsen para siswa ● Cara guru melakukan hal tersebut dengan menggunakan <i>voice notes</i>. 	<p>mengawali kelas dengan meng-chat “Assalamu’alaikum Wr. Wb”</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Guru mengabsen para siswa dengan merekam suaranya menggunakan <i>voice note</i>.
	<p>Menyampaikan materi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru menggunakan <i>voice note</i> untuk menyampaikan materi apa yang akan dipelajari. ● <i>Voice note</i> tersebut berdurasi 10 menit namun 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru menggunakan <i>voice note</i> untuk menyampaikan instruksi

		<p>dilakukan dalam dua kali rekam.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Guru juga mempersiapkan link atau tautan <i>YouTube</i> 	<p>dan menyampaikan materi .</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Voice note</i> tersebut cukup pendek dan dilakukan beberapa kali. ● Guru telah mempersiapkan materi berupa link-link <i>YouTube</i> bagi para siswa untuk dipelajari.
	<p>Bahasa yang digunakan guru</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru menggunakan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Saat menggu

		<p>bahasa Indonesia saat menggunakan <i>voice note</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Penyampaian instruksi yang dilakukan oleh guru terwujud dalam beberapa audio <i>voice notes</i>. ● Bahasa yang digunakan guru cukup dapat dimengerti karena guru memberi jeda saat merekam suaranya. 	<p>nakan <i>voice note</i>, guru menggunakan Bahasa Indonesia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Guru menggunakan bahasa yang dapat dipahami para siswa. ● Guru memberikan kesempatan siswa untuk bertanya.
--	--	---	--

Pada tabel tersebut, diketahui guru mampu menggunakan *voice note* untuk kepentingan pembelajaran *online*. Hal ini menunjukkan bahwa guru mampu menerjemahkan instruksi kepala sekolah ke dalam bentuk pelaksanaan pembelajaran. Kemampuan guru tersebut mereka dapatkan baik secara personal maupun dengan dukungan dari sekolah. Dukungan tersebut berupa pelatihan

yang diberikan oleh sekolah dan diakomodir oleh kepala sekolah.⁸

Guru 2 dan Guru 3 menuturkan apabila mereka sudah siap, bisa, dan mampu menggunakan berinteraksi melalui aplikasi yang sudah disepakati. Hal tersebut dapat berinteraksi dengan aplikasi karena sudah terlalu banyak aplikasi yang disiapkan untuk pembelajaran online.⁹

Para guru juga merasa sekolah telah sangat mendukung kinerja mereka mengajar *online* dengan tersedianya fasilitas jaringan internet dan wifi. Sangat mendukung, dikarenakan sekolah memfasilitasi wifi, memberikan sosialisasi tentang aplikasi, dan pemberian Kuota yang dari kemenag.

Namun, meskipun guru sudah terlihat profesionalismenya, mereka tetap mengalami kesulitan saat menerapkan pembelajaran *online* tersebut. Hal tersebut dapat dilihat pada penggalan banyak siswa-siswi belum terbiasa dengan aplikasi-aplikasi yang lainnya, dikarenakan dari kelas bawah hanya menggunakan Grup Wa saja”.

Dari penggalan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kendala yang dialami saat menerapkan profesionalisme dengan menggunakan WA sebagai alat bantu pembelajaran jarak jauh adalah dari sisi kesiapan para siswa. Hal ini juga dibuktikan oleh hasil pengisian kuesioner sebagai berikut.

Tabel 4.4 Hasil pengisian kuesioner alasan siswa belajar di sekolah selama COVID-19

Item Pilihan	N	Persentase
Tidak ada jaringan internet yang	20	25%

⁸ Hasil Observasi Perangkat, Guru, Siswa, dan Kepala Sekolah, 11 Juni 2021. Lampiran 5

⁹ Hasil Observasi Perangkat, Guru, Siswa, dan Kepala Sekolah, 11 Juni 2021. Lampiran 5

mewadahi		
Tidak ada perangkat digital yang mewadahi	40	50%
Tidak ada bahan atau media pembelajaran	10	12,5%
Tidak ada yang mendampingi	0	0%
Tidak tahu, mengikuti arahan sekolah	10	12,5%
Bukan wilayah terdampak COVID19	0	0%
Lainnya	0	0%

Item kuesioner nomor dua berisi tentang alasan para siswa belajar dengan sistem bergantian: dua hari tatap muka dan hari-harinya belajar *online*. Dari jumlah 80 siswa yang mengisi angket, ditemukan 20 orang menjawab pilihan “tidak ada jaringan yang memadai”, 40 orang menjawab “tidak ada perangkat digital yang memadai”, 10 orang menjawab “tidak ada bahan atau media pembelajaran”, serta 10 orang menjawab “tidak tahu, mengikuti arahan sekolah”.

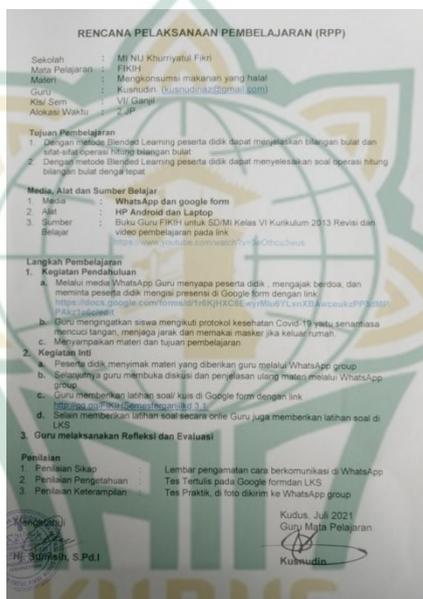
Berdasarkan tabel tersebut terdapat dua temuan yang menunjukkan siswa tidak siap untuk mengikuti pembelajaran *online*, yaitu pilihan pertama dan kedua. Ketidaksiapan tersebut berupa ketidaksiapan jaringan internet yang dimiliki siswa dan alat digital para siswa.

2. Pendukung dan penghambat kinerja guru pada aspek pedagogi

Temuan pendukung dan penghambat kinerja guru pada aspek pedagogi dapat dicermati pada hasil wawancara dengan dua orang guru tersebut. Para guru tersebut menyadari bahwa aplikasi *Whatsapp* dengan fiturnya *Whatsapp* group dapat memudahkan para siswa belajar. Para guru juga mengetahui kemampuan para siswa menggunakan

aplikasi tersebut. Mereka berpendapat bahwa anak-anak bisa menggunakan *Whatsapp*.

Selama pembelajaran *online*, para guru juga mampu menyesuaikan materi yang diajarkan dengan menggunakan alat bantu belajar *online* atau jarak jauh, yaitu *Whatsapp* group. Hal tersebut dapat dilihat pada rencana pembelajaran *online* serta hasil wawancara.



Gambar 4.3 Rencana Pelaksanaan Pembelajaran *Online*

Identifikasi guru menggunakan *Whatsapp* sebagai alat pembelajaran *online* dapat dilihat dari judul RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) yang diikuti dengan kata *online* serta prosedur atau urutan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan piranti tersebut. Pada contoh gambar 4.3, diketahui bahwa pada kegiatan pembelajaran guru menggunakan *Whatsapp* group. Temuan-temuan serupa dapat dilihat pada lampiran 9 yang berisi RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) *online*.

Pada gambar 4.3, cara guru melaksanakan pembelajaran online dengan menggunakan link video YouTube yang dibagikan melalui Whatsapp group. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan dua guru tersebut serta hasil pengamatan penulis saat pembelajaran online berlangsung.

Hasil pengamatan penulis dirangkum pada tabel 4.5

Tabel 4.5 Hasil observasi manajemen kelas pembelajaran *online*

Aspek yang diamati	Guru 2	Guru 3
Manajemen kelas	Guru menggunakan pembelajaran <i>online</i> via WA selama 20 menit. Kemudian guru mempersilahkan para siswa mengerjakan tugas atau instruksi guru. Setelah itu guru meminta siswa mengumpulkan tugas di sore hari via WA pribadi.	Setelah guru mengirim chat sapaan, video penjelasan, video tautan materi, serta <i>voice note</i> follow up video-video tersebut, guru meminta siswa untuk melaksanakan tugas.

Tabel tersebut menunjukkan aspek pedagogi guru, dalam hal penyesuaian materi untuk pembelajaran *online*, diterapkan. Para guru mempersiapkan materi sesuai dengan kurikulum, merencanakan proses pembelajaran, kemudian mencari dan memberikan contoh yang sesuai dalam bentuk

tautan video. Perkataan guru sesuai dengan hasil observasi. Hasil observasi menunjukkan bahwa yang direncanakan oleh guru sesuai dengan kenyataan yang mereka lakukan. Hal tersebut terbukti pada mana kelas para guru.

Aspek pedagogi guru yang lain dapat dilihat pada cara guru berinteraksi dengan siswa selama pembelajaran *online*. Kedua guru nampak memiliki cara yang berbeda untuk berinteraksi, sebagai contoh saat sesi tanya-jawab seperti yang ditunjukkan tabel 4.6

Tabel 4.6 Hasil observasi pembelajaran *online*

Yang diobservasi	Guru 2	Guru 3
Strategi bertanya	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru tidak teramati memiliki strategi untuk bertanya. ● Guru menggunakan <i>voice note</i> untuk menyampaikan materi. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru memiliki strategi bertanya dengan cara merekam suara dan mengirim link <i>YouTube</i> melalui <i>WA group</i>.

Hasil observasi menunjukkan guru yang menggunakan link video ternyata menggunakan *voice note* untuk menyampaikan materi, dapat dilihat pada Guru 2. Ternyata beliau tidak teramati memiliki strategi untuk sesi bertanya. Di sisi lain, Guru 3 ternyata menggunakan rekam

suara untuk bertanya serta mengirim link YouTube untuk menyampaikan contoh-contoh berupa video.

Pada aspek pedagogi ini, penulis juga mengamati bagaimana guru memotivasi, mengevaluasi, dan memotivasi siswa. Hasil pengamatan disajikan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hasil observasi pembelajaran *online*

Yang diobservasi	Guru 2	Guru 3
Wujud motivasi yang diberikan kepada siswa	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru tidak termati memberikan motivasi kepada siswa soal pembelajaran <i>online</i>. ● Guru hanya mengingatkan siswa untuk rajin belajar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru memotivasi siswa dengan menggunakan video-video <i>YouTube</i>.
Teknik evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Tidak ada teknik evaluasi yang teramati dari guru. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru mengetahui bahwa pembelajaran yang dilakukan olehnya tidak maksimal. Namun, guru mengakui tidak bisa berbuat banyak karena guru tidak

		dapat melakukan evaluasi dan perbaikan secara maksimal.
Mengakhiri pembelajaran <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Tidak ditemukan bagaimana guru mengakhiri pembelajaran <i>onlinenya</i>. Hal itu disebabkan setelah guru memberi penjelasan via <i>voice note</i> beliau hanya meminta siswa mengerjakan dan dikumpulkan nanti sore 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guru mengakhiri pembelajaran dengan cara mengingatkan para siswa untuk mengirimkan tugas <i>onlinenya</i>

Pada fase pembelajaran memberi motivasi, hanya Guru 3 yang nampak memberikan motivasi saja sedangkan Guru 2 tidak terlihat memberi motivasi. Guru 2 hanya mengingatkan para siswa kewajiban mereka selama pembelajaran *online*. Pada fase evaluasi pembelajaran, kedua guru sebetulnya tidak dapat melakukan evaluasi secara tepat. Nampak Guru 3 menyadari keterbatasan penyampaian materinya namun beliau tidak dapat berbuat banyak. Kemudian pada tahap akhir, guru pertama tidak memberikan sesi penutup sebab beliau memberikan tugas setelah menyampaikan materi. Di sisi lain, guru kedua

menutup sesi materinya dan mengingatkan para siswa mengirim tugas mereka.

Pada aspek pegagogi ini para guru juga memiliki kendala yang muncul dari perilaku siswa selama pembelajaran *online*. Perilaku-perilaku tersebut teramati pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil observasi perilaku siswa

Perilaku siswa	Guru 1	Guru 2	Guru 3
Interaktivitas siswa selama belajar online	<ul style="list-style-type: none"> ● Hanya nampak 3 siswa yang menjawab umpan balik dari guru. ● Para siswa tidak menyampaikan pertanyaan kepada guru. ● Laju interaksi nampak didominasi oleh guru. Namun wujudnya bukan penjelasan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Siswa hanya menggunakan voice note untuk bilang 'ya'. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Banyak siswa yang hanya muncul saat absen saja. ● Banyak siswa yang tidak mengirimkan tugas setelah sesi online dilakukannya.

	<p>n melainka n pertanyaa n kepada para siswa apakah mereka sudah paham atau tidak.</p>		
<p>Wujud respon siswa selama belajar online</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Respon se para siswa cenderung pasif. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wujud response siswa selama sesi online mayoritas menggunakan <i>chat tertulis</i>, seperti “ya bu,” “pahab bu” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Siswa tampak banyak yang tidak merespon atau aktif dalam pembelajaran.
<p>Pertanyaan yang diajukan para siswa</p>	<p>Siswa tidak bertanya. Mereka hanya menjawab</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Nampak ada satu siswa yang bertanya 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tidak ada pertanyaa

	konfirmasi guru apakah mereka paham atau tidak.	menggunakan akan rekaman video kepada ibu guru tersebut. Namun, ibu guru tersebut menjawabnya dengan <i>chat tertulis</i> .	n yang diajukan para siswa
Keadaan kamera siswa	Terdapat 20 kamera siswa yang mati.		
Keadaan mikrofon siswa	Seluruh mikrofon siswa mati saat guru berbicara. Namun, saat merespon hanya ada 5 siswa yang membuka mikrofon.		
Ketepatan waktu menyelesaikan	Banyak siswa yang mengalami kendala saat		

kan tugas	harus mulai online sehingga kelas online molor 15 menit		
-----------	---	--	--

Pada tabel hasil observasi tersebut, penulis mengobservasi tiga orang guru. Hal itu dilakukan penulis karena penulis mendapati seorang guru yang menggunakan aplikasi berbeda daripada kebanyakan guru. Guru tersebut penulis beri label sebagai Guru 1. Beliau nampak menggunakan *Microsoft team*. Hasil pengamatan selama pembelajaran menunjukkan bahwa para siswa nampak pasif. Hal itu dibuktikan dengan hanya tiga siswa yang berinteraksi. Laju interaksi pun didominasi oleh guru sehingga siswa nampak pasif. Wujud pasif siswa tersebut terbukti dari respon siswa yang hanya mengiyakan atau mengkonfirmasi yang dikatakan guru. Hal tersebut semakin nampak terkendala karena saat mengkonfirmasi hanya lima siswa saja yang membuka mikrofon. Tidak hanya itu, kendala bagi Guru 1 tersebut adalah waktu yang terhambat selama kurang lebih 15 menit. Hal itu disebabkan banyak siswa yang tidak bisa terhubung.

Kendala yang dialami Guru 2 selama pembelajaran online adalah interaksi dengan siswa. Tabel 4.7 menunjukkan siswa hanya menggunakan voice note untuk berkata ‘iya’ saat guru bertanya atau berbicara. Ditemukan juga beberapa siswa yang berkata ‘iya’ dengan mengetik chat pada Whatsapp mereka. Namun, meskipun banyak yang menggunakan cara tersebut, terdapat satu siswa menggunakan voice note untuk merespon guru.

Kendala berbeda dialami oleh Guru 3. Mayoritas siswa hanya muncul di chat Whatsapp saat absen saja. Hal ini berujung pada suasana interaksi yang pasif antara guru dan siswa. Bukti lainnya adalah tidak ada siswa yang bertanya selama pembelajaran online.

Kendala-kendala yang dialami oleh para guru tersebut berbeda-beda. Hal itu disebabkan karena aplikasi yang dipakai serta cara guru tersebut menggunakan aplikasi yang dipilihnya. Hal tersebut menandakan dampak interaksi yang berbeda saat menggunakan aplikasi yang berbeda pula. Apabila guru menggunakan Whatsapp, interaksi yang muncul berupa chat dan voice note. Namun, hal tersebut berbeda saat Guru 1 menggunakan Microsoft team. Guru tersebut masih memiliki berinteraksi secara sinkron dengan lima orang siswa yang menghidupkan microphone.

Kendala-kendala yang muncul tersebut memang menunjukkan ketidaksiapan guru dalam aspek pedagogi. Namun, apabila dilihat dari sudut pandang para siswa, terdapat faktor-faktor di luar kelas yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut dapat dicermati dari hasil pengisian angket untuk siswa. Angket tersebut berisi 13 pertanyaan dengan beberapa opsi pilihan.

Hasil penyebaran angket menunjukkan seluruh responden, 80 siswa dari kelas atas dan bawah, belajar dengan cara sebagian dirumah dan sebagian di sekolah. Penyebab mereka meminta belajar dengan sistem seperti itu adalah karena tidak ada internet yang memadai, tidak ada perangkat digital yang memadai, tidak ada media pembelajaran, serta hanya ikut arahan sekolah saja. Persentase para responden tersebut ditunjukkan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1 Kendala-kendala para siswa



Gambar 4.1 menunjukkan 50% siswa atau 40 responden menyatakan kendala utama mereka adalah tidak ada perangkat digital yang cukup. Kemudian diikuti dengan 25% siswa tidak memiliki jaringan yang memadai. Setelah itu, masing-masing persentase siswa, 12.5%, menyatakan hanya mengikuti arahan sekolah dan tidak memiliki bahan atau media pembelajaran.

Selain kendala yang bersifat infrastruktur, ternyata para siswa juga memiliki kendala-kendala lain seperti tidak dapat bertanya langsung kepada teman mereka. Hal serupa juga dialami para siswa saat hendak bertanya kepada para guru, dengan persentase 50%. Para responden juga menuturkan mereka tidak ada yang mendampingi belajar di rumah (62.5%) serta kesulitan memahami pelajaran (62.5%). Para respondenpun menuturkan mereka bosan (56.3%) dan kurang konsentrasi (37.5%). Hanya sebagian responden tidak memiliki perangkat digital (12.5%). Hasil angket menunjukkan hanya ada 6.25%, yang tidak memiliki hambatan.

Bukti lain kendala siswa ditunjukkan oleh jawaban mereka pada angket nomor pertanyaan 13. Sebanyak 70 responden mengakui memiliki internet namun tidak dapat digunakan dengan baik. Kemudian, sebanyak 50 responden memiliki perangkat digital namun tidak dapat digunakan dengan baik. Ditemukan juga 10 responden yang tidak memiliki perangkat digital (Lampiran 8).

3. Pendukung dan penghambat kinerja guru pada aspek personal

Pada aspek personal, kendala yang ditemui adalah kesenjangan antara ekspektasi para guru, ekspektasi para siswa, dan instruksi yang diberikan oleh pemerintah. Hal tersebut dapat dilihat dari pendapat guru yang tidak merasa pembelajaran *online* produktif dan efisien. Beliau berpendapat seperti itu sebab banyak keluhan kesah dari para siswa, orangtua, serta teman sejawat. Namun, meskipun begitu, secara pribadi, sang guru menyadari ada manfaat dari pembelajaran *online* yang sifatnya pribadi dan khusus bagi sang guru. Ekspektasi atau yang dirasakan guru ternyata

tidak sepenuhnya berlaku pada para siswa. Para siswa ada yang memiliki tanggapan tidak puas atau tidak senang terhadap pembelajaran tersebut. Umumnya hal tersebut ditemukan pada anak-anak yang malas dan jenuh karena terhambat kuota.

Para guru sebenarnya juga memiliki hambatan atau kendala saat harus menggunakan pembelajaran *online*. Namun, para guru tersebut mendapatkan dukungan dari kepala sekolah dan juga teman sejawat. Hal tersebut nampak bahwa dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah adalah pemasangan wifi serta pendistribusian kuota dari kemenag. Kuota tersebut diterima baik oleh guru atau para siswa. Tujuannya adalah untuk memperlancar pembelajaran *online*. Selain hal tersebut, kepala sekolah juga mengadakan sosialisasi dan pelatihan bagi para guru agar dapat menggunakan aplikasi belajar *online*.

4. Pendukung dan penghambat kinerja guru pada aspek sosial

Temuan tentang dukungan dan hambatan kinerja guru pada aspek sosial dapat dilihat dari temuan-temuan sebelumnya. Saat para guru mendapatkan kesulitan, para guru mencoba bertanya kepada teman mereka yang lebih bisa.

D. Analisa Peran-Peran Kepala sekolah Mi NU Khurriyatul Fikri Kudus

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa dominasi peran kepala sekolah adalah sebagai manajer. Peran kepala sekolah sebagai manajer bukanlah peran kepala sekolah yang nampak sebagai pengatur semata. Misal saja saat kepala sekolah harus membagi atau menunjuk *koordinator* dan admin pembelajaran *online*. Hal tersebut dilakukan atas pertimbangan porsi tugas yang sesuai serta kecakapan individu yang ditunjuk. Contoh, *koordinator* yang ditunjuk oleh kepala sekolah berasal dari para wali kelas. Hal tersebut dilakukan karena wali kelas adalah guru yang paling sering berinteraksi dengan siswa selama proses belajar di sekolah.

Syaifullah yang menyatakan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu mengarahkan, memotivasi, dan memberikan solusi.¹⁰ Sebelum kepala sekolah mengarahkan, kepala sekolah harus mampu merencanakan. Pada hasil penelitian ini, rencana Kepala sekolah nampak saat kepala sekolah akan menerjemahkan instruksi dari pemerintah tentang pembelajaran *online*. Perencanaan sendiri tidak dapat dipisahkan dari pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, serta peningkatan. Hal tersebut nampak pada saat kepala sekolah menunjuk guru wali sebagai koordinator. Kemudian, selama guru tersebut menjadi koordinator dan menemukan masalah, kepala sekolah mencari solusi untuk meningkatkan pembelajaran lebih baik. Hal itu beliau lakukan dengan memasang *wifi* untuk para guru dan mendistribusikan kuota untuk para siswa. Hasil penelitian ini sesuai dengan Cahyani & Karwanto¹¹. Para peneliti tersebut juga menemukan perencanaan yang dilakukan kepala sekolah sebagai manajer saling berkaitan dengan empat konsekuensi yang telah disebutkan. Perencanaan yang baik seperti itu tidak dapat terwujud jika tidak terjalin komunikasi yang baik. Pada hasil penelitian ditunjukkan bahwa kepala sekolah mengadakan rapat untuk berdiskusi dan menentukan arah kebijakan. Hal ini penting karena rapat guru adalah sarana komunikasi antara kepala sekolah dan para guru dalam forum resmi.

Keutamaan komunikasi kepala sekolah sebagai manajer dalam fase perencanaan ini juga ditegaskan oleh Mufidah¹². Sabrin menegaskan manajemen atau pengelolaan

¹⁰ Syaifullaoh, Ahmad, "Manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi *leadership* guru pendidikan agama Islam". Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.(2016).

¹¹ Cahyani, Dwi Intan., Karwnato, Karwanto.(2017).*Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam peningkatan kompetensi guru di SMA unggulan Amanatul Ummah Surabaya*.

¹²Mufidah, Ulfi Amali.(2018).*Peran kepala sekolah sebagai leader di sekolah menengah pertama 08 Ma'arif Sendang Agung*

yang baik perlu perencanaan yang mana fase tersebut akan terwujud jika terjalin komunikasi yang baik. Manfaat rapat sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah adalah untuk mengarahkan dan menyamakan persepsi. Saat guru memiliki kendala dengan tentang siswa, rapat juga dapat membantu para guru. Bantuan yang dapat dihasilkan dari suatu rapat adalah solusi atau keputusan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi. Temuan ini relevan dengan temuan Nai & Wijayantiara¹³, peneliti tersebut menemukan bahwa rapat merupakan teknik supervisi yang bermanfaat untuk mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, serta perbaikan. Sebagai salah satu teknik *supervisi*, rapat bersifat *small-scale meeting* atau pertemuan skala kecil. Rapat hendaknya dilaksanakan berjenjang. Tujuannya adalah agar dalam rapat juga dapat menerapkan fungsi evaluasi dan perbaikan. Temuan ini sesuai dengan Abbas¹⁴. Peneliti tersebut menemukan bahwa sebagai teknik supervisi, rapat penunjang terbukti mampu memperbaiki kualitas personil staf dan personil sekolah dengan dasar perencanaan bersama, visi, misi, orientasi, dan strategi sekolah.

Rapat akan bermanfaat apabila kepala sekolah dapat menjalankannya dengan baik. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sebagai manajer dengan teknik rapat sekolah akan mengakibatkan munculnya peran lain sebagai konsekuensi peran manajer tersebut. Peran tersebut adalah peran *leader* serta administrator. Sebagai *leader* atas diri kepala sekolah, institusi sekolah tersebut, dan organisasinya, kepala

Kecamatan Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

¹³ Nai, Hendrian., Wijayanti, Wiwil, "Pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah pendidikan menengah negeri". *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* 6(2). (2018).

¹⁴ Abbas, Abbas. "Implementasi teknik supervisi akademik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran". *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 12(1). (2018).

sekolah berhak menginstruksikan seluruh guru dan staff untuk menghadiri rapat atau mengikutsertakan para guru dalam rapat. Hal ini senada dengan hasil temuan Pratiwi¹⁵. Terdapat tujuan lain mengapa kepala sekolah menginstruksikan para guru mengikuti rapat yaitu untuk membina guru menguasai serta mengelola pembelajaran dan materi.

Kepala sekolah sebagai *leader* dengan tekniknya berupa rapat juga memiliki fungsi sebagai pengayom para guru. Temuan ini sesuai dengan temuan Mufidah yang menunjukkan fungsi pengayom dapat berupa pendengar yang baik, penampung masalah untuk dipecahkan, dan pemberi perhatian kebutuhan para guru¹⁶. Sebagai *leader*, dalam rapat, kepala sekolah tidak bisa hanya menentukan keputusan tanpa mendengar kemudian menginstruksikan keputusan tersebut tanpa mendengarkan. Sebagai seorang *leader* juga, kepala sekolah harus mampu menghargai pendapat anggotanya. Pada penelitian ini hal tersebut dibuktikan saat ada seorang guru menggunakan aplikasi belajar *online* lainnya, yaitu *Microsoft team*. Kepala sekolah tidak melarang hal tersebut meskipun sekolah, secara umum, menggunakan *Whatsapp* sebagai alat utama belajar *online*. Sikap kepala sekolah, sebagai *leader*, menghargai orang lain

¹⁵ Pratiwi, Erlin Susmiarti.(2020).*Peran kepala sekolah sebagai leader dan manager dalam mengembangkan kompetensi professional guru di sekolah menengah pertama Al-Furqan Jember tahun 2019/2020*. IAIN Jember

¹⁶ Mufidah, Ulfi Amali.(2018).*Peran kepala sekolah sebagai leader di sekolah menengah pertama 08 Ma'arif Sendang Agung Kecamatan Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mufidah¹⁷.

Saat menjalankan rapat, kepala sekolah juga memiliki peran sebagai administrator. Peran tersebut muncul saat kepala sekolah menentukan kapan dan dimana rapat tersebut akan dilaksanakan. Tidak hanya itu saja, saat rapat berjalan, kepala sekolah mengecek dan mencari tahu kesiapan para guru dan sekolah, baik sarana dan prasarannya, untuk dapat menerapkan pembelajaran *online*. Dari temuan ini, dapat dipahami bahwa peran sebagai administrator bukan hanya peran yang berhubungan dengan pendataan dan tulis-menulis atau arsip saja. Kepala sekolah memiliki wujud peran administrator yang berbeda dari administrator yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Cholifah¹⁸. Peneliti tersebut mendapati peran administrator kepala sekolah yang berwujud memastikan kesiapan sarana dan prasarana sekolah. Selain peran kepala sekolah sebagai manajer, *leader*, serta administrator, kepala sekolah juga memiliki tanggungjawab agar semua yang diputuskan dan diterapkan berjalan dengan baik. Peran seperti itu sering disebut sebagai pengawas atau *supervisor*. Saat menjalankan perannya sebagai seorang *supervisor* atau pengawas, kepala sekolah tidak nampak sebagai pihak yang sering menyalahkan. Kepala sekolah didapati memiliki sifat konstruktif. Hal tersebut dapat dilihat saat diwawancarai peneliti. Beliau menyatakan apabila lebih memilih cara bertanya dan berdiskusi secara kekeluargaan apabila ada kejadian apapun di sekolah serta proses pembelajarannya. Sang kepala sekolah lebih memilih menjalankan perannya

¹⁷ Mufidah, Ulfi Amali.(2018).*Peran kepala sekolah sebagai leader di sekolah menengah pertama 08 Ma'arif Sendang Agung Kecamatan Sendang Agung Kabupaten Lampung Tengah*.Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

¹⁸ Cholifah, Umul.(2018).*Peran kepala sekolah sebagai pemimpin, supervisor, dan administrator*. Program Pascasarjana Pendidikan Agama Islam. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

sebagai *supervisor* secara informal yang artinya diterapkan dalam kegiatan sehari-hari secara alami dan mengalir saja. Hasil temuan ini juga ditemukan oleh Ikbal & Fitriyani¹⁹. Para peneliti menemukan cara kepala sekolah menjalankan perannya sebagai *supervisor* secara informal. Mereka menemukan peran tersebut seperti mengajak berbincang guru secara pribadi tentang apa yang mereka butuhkan, kendala mereka tentang siswa selama belajar *online*, dan koneksi jaringan internet.

Sebagai *supervisor* ada banyak hal yang harus diawasi agar berjalan lancar. Hal-hal tersebut tidak hanya seputar proses pembelajaran, sarana dan prasarana, media pembelajaran, namun juga profesionalitas guru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa guru juga mengalami kendala saat harus menggunakan alat bantu belajar *online*. Namun, hal tersebut sudah semakin teratasi saat kepala sekolah menyelenggarakan pelatihan bagi guru untuk melakukan pembelajaran *online*.

Pembelajaran jarak jauh atau *online* bagi sebagian besar guru memang merupakan hal yang baru. Oleh sebab itu, banyak kendala berupa penyesuaian diri menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Setelah kepala sekolah menyelenggarakan pelatihan, para guru sudah semakin terbiasa. Hal tersebut dapat diamati pada wawancara bersama dengan dua orang guru (Lampiran 2 dan 3), serta seorang guru yang mampu menggunakan aplikasi berupa *Microsoft team* (lampiran hasil observasi). Usaha-usaha kepala sekolah ini bertujuan meningkatkan profesionalitas para guru, meliputi penggunaan alat bantu *online*, mempersiapkan materi *online*, serta mengatur kelas *online*.

¹⁹ Ikbal, Aceng Fuad., Fitriyani, Laela.(2017).*Peran kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan*.Program studi magister pendidikan Islam Pascasarjana. Institut Perguruan Tinggi Agama Ilmi Al-Qur'an. Jakarta

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Yuliana²⁰. Peneliti menemukan bahwa masalah profesionalitas guru berhubungan dengan penerapan media, strategi, pendekatan, atau metode baru untuk pembelajaran. Jadi, saat seorang pendidik berhadapan dengan hal-hal tersebut bukan berarti sang pendidik tidak *profesional*. Sang pendidik butuh pelatihan atau kesempatan belajar untuk memperbarui profesionalitasnya.

Dari penjelasan tersebut, wujud kepala sekolah mensupervisi para guru adalah memberikan pelatihan. Namun, supervisi yang dilakukan kepala sekolah juga terkendala. Kendala yang dialami kepala sekolah adalah untuk melakukan visitasi kelas selama pembelajaran *online*. Seperti yang diketahui, pembelajaran kelas *online* memungkinkan guru dan siswa berinteraksi melalui dunia maya. Artinya interaksi yang dilakukan oleh guru dan siswa bukanlah interaksi *in-house* atau interaksi yang sengaja dilakukan saat elemen jasmani guru dan siswa bertemu. Interaksi yang dilakukan guru dan siswa bersifat sinkron dan asinkron.

Menurut Hastini, Fahmi & Lukito interaksi dan komunikasi sinkron adalah interaksi dan komunikasi menggunakan waktu *real-time* atau waktu di dunia maya yang selaras dengan dunia nyata²¹. Artinya komunikasi tersebut dilakukan di saat yang bersamaan walau terpisah jarak dan waktu. Hal tersebut berbeda dengan komunikasi dan interaksi asinkron yang waktu antara dunia nyata dan dunia maya berbeda. Sebagai contoh, temuan yang menunjukkan guru mengirim video dan *voice note* untuk menyampaikan materi. Kedua data tersebut dapat diunggah

²⁰ Yuliana, Lia.(2007).Peranan kepala sekolah sebagai *supervisor* dalam kematangan profesionalitas guru. *MANAJEMEN PENDIDIKAN* 2(3).

²¹ Hastini, Fahmi & Lukito, Hendra. “Apakah pembelajaran menggunakan teknologi dapat meningkatkan literasi manusia pada generasi Z di Indonesia”, *Jurnal Manajemen Informatika* 10(1). (2020).

oleh guru di pagi hari namun oleh siswa bisa jadi diakses di siang hari. Hal tersebut menunjukkan interaksi dan komunikasi asinkron. Hal inilah yang menyebabkan kepala sekolah mengalami kendala saat harus mensupervisi kelas sehingga menyebabkan pembelajaran *online* memiliki makna yang dikotomi.

Pemaknaan dikotomi tersebut nampak pada tiga guru yang diobservasi. Guru pertama menggunakan alat bantu *Microsoft team* untuk mengadakan kelas yang bersifat *sinkronous*. Sedangkan dua guru lainnya menggunakan *Whatsapp*, Bagi dua guru tersebut penggunaan *Whatsapp* selain diinstruksikan oleh kepala sekolah ternyata dapat mereka gunakan sebagai alat bantu belajar *asinkronous*. Sehingga alur pembelajarannya pun berbeda. Kesulitan kepala sekolah untuk mensupervisi kelas akibat perbedaan alur pembelajaran atau waktu juga ditemukan oleh Hammirul²². Peneliti tersebut menemukan kendala utama kepala sekolah untuk melakukan supervisi kegiatan belajar-mengajar adalah menentukan atau menyepakati waktu visitasi kelas.

Dari penjelasan paragraf tersebut dapat diamati bahwa kepala sekolah belum maksimal menjalankan fungsinya sebagai supervisor proses belajar-mengajar. Namun, bukan berarti beliau tidak menjalankan. Di sisi sarana dan prasarana, kepala sekolah melakukan supervisi berupa penyediaan infrastruktur wifi serta pelatihan pembelajaran online.

Selain sebagai manajer, leader, administrator, dan supervisor, kepala sekolah juga berperan sebagai educator atau pendidik. Peran ini bukan berarti kepala sekolah duduk di dalam kelas dan menerima pelajaran namun peran ini berwujud cara kepala sekolah menjelaskan dan memberitahu para guru agar menyesuaikan pembelajaran dengan RPP *online*. Kepala sekolah mengakui bahwa proses pembelajaran harus disesuaikan dengan RPP *online* karena

²² Hamirul, Hamirul.(2019).Peran kepala sekolah sebagai educator untuk meningkatkan mutu lulusan

lingkup kelas yang berbeda. Apabila pembelajaran *offline* atau luar jaringan memiliki lingkup di dalam kelas serta lingkungan sekolah dapat memungkinkan guru melakukan improvisasi rencana pembelajaran, namun belum tentu dengan pembelajaran *online*. Oleh karena itu, beliau mengedukasi para guru supaya dapat merencanakan pembelajaran *online* dan dapat mengelola administrasinya.

Dalam hal mendidik, kepala sekolah telah menyelenggarakan pelatihan para guru sebagai sarana pendidikan serta menjelaskan kepada para siswa alasan kepala sekolah mengambil kebijakan belajar online dan sebagian di sekolah. Hal ini menunjukkan cara kepala sekolah sebagai pendidik mampu tetap memotivasi guru dan siswa di tengah pandemi. Pelatihan yang diselenggarakan kepala sekolah mampu memotivasi guru agar lebih peka teknologi sedangkan untuk para siswa cara yang diberikan kepala sekolah mampu membuat mereka termotivasi tetap belajar entah bagaimanapun keadaannya.

Kepala sekolah telah cukup berhasil mendidik dalam dua hal tersebut. Namun, beliau memiliki kendala yaitu saat harus menyelenggarakan ujian dan pendanaan. Hal tersebut nampak pada penilaian siswa yang terselenggara apa adanya serta belum ada solusi bagi siswa yang tidak memiliki perangkat digital. Seperti yang telah ditunjukkan pada bagian temuan, para guru mengaku penilaian bersifat apa adanya karena ada siswa yang tidak memiliki handphone. Sekolahpun tidak bisa membantu banyak untuk menyediakan perangkat digital bagi para siswa sehingga sekolah mengambil kebijakan masuk sekolah hanya dua hari. Namun meskipun begitu, penyelenggaraan sistem respon pandemi seperti itu menyebabkan adanya kesenjangan capaian antara satu mata pelajaran, yang dilakukan secara online, dengan mata pelajaran yang dilakukan secara offline. Hal tersebut nampak pada hasil pengisian angket siswa yang menyatakan tidak dapat memahami materi selama pembelajaran online.

Temuan tersebut senada dengan Hamirul²³. Peneliti tersebut menemukan bahwa kendala peran kepala sekolah sebagai educator adalah sarana dan prasarana, keuangan, dan partisipasi. Relevansi dengan penelitian saat ini ada pada sarana dan prasarana dan keuangan. Meskipun kepala sekolah telah menyediakan sarana dan prasarana, namun terdapat kesenjangan antara sarana dan prasarana di sekolah dan yang para siswa miliki. Sedangkan di sisi keuangan, kepala sekolah mengalokasikan dana pelatihan bagi para guru namun tidak ada sosialisasi berbentuk pelatihan kepada para siswa.

Peran kepala sekolah yang dibahas terakhir adalah peran sebagai motivator dan inovator. Sebagai motivator kepala sekolah mendorong guru, staff, dan para siswa untuk mensukseskan pembelajaran online sebagai respon darurat COVID-19. Sedangkan peran sebagai innovator adalah peran sebagai pendahulu atau penginisiasi suatu gerakan.

Kepala sekolah nampak mampu menjalani peran sebagai motivator bagi para guru. Hal itu terbukti pada hasil wawancara yang menunjukkan beliau juga ikut belajar menggunakan alat bantu belajar online. Hal tersebut mampu memotivasi para guru agar berkenan belajar dan mengikuti pelatihan. Tidak hanya itu saja, kepala sekolah juga memotivasi kinerja guru dengan memasang wifi di sekolah. Suasana kerja di sekolah juga diatur sebagai suasana belajar yang dibuktikan dari cara guru saling membantu sama lain menguasai teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini sesuai dengan temuan Sri ewi²⁴. Penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah dapat memotivasi para guru dan siswa dengan memberikan atau melengkapi sarana dan prasarana

²³ Hamirul, Hamirul.(2019).Peran kepala sekolah sebagai educator untuk meningkatkan mutu lulusan

²⁴ Sri, Dewi.(2019).*Peran kepala sekolah sebagai motivator dalam mengoptimalkan kinerja guru di MIN 9 Bandar Lampung*. Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

sekolah serta mengatur suasana kerja. Hal senada juga ditemukan oleh Mas'ud²⁵. Peneliti tersebut menemukan cara terjitu memotivasi guru adalah dengan melengkapi sarana dan prasarana dalam kegiatan mengajar.

Wujud motivasi kepala sekolah lainnya adalah dengan tidak mempermasalahkan aplikasi yang digunakan guru meskipun berbeda. Hal tersebut dengan catatan aplikasi tersebut memang bermanfaat bagi para siswa selama belajar online. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Rahayu yang menunjukkan motivasi kepala sekolah berupa pengembangan kreativitas²⁶.

Di sisi lain kepala sekolah berperan sebagai initiator atau penggagas. Hal tersebut nampak saat kepala sekolah mengawali dirinya belajar menggunakan alat bantu online (lampiran 1, hasil wawancara) serta mengadakan home visit untuk mencari tahu masalah apa yang dihadapi para siswa (lampiran 2 dan 3, hasil wawancara).

E. Pendukung dan penghambat kinerja guru di MI NU Khurriyatul Fikri Kudus

Suatu proses pembelajaran pasti akan diikuti oleh hal yang mampu mendukung dan menghambat proses tersebut. Keadaan tersebut juga dapat diamati pada kinerja guru. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja guru, seperti sarana dan prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, input siswa, suasana belajar, jam belajar, serta pendidik.

²⁵ Mas'ud, Lilis Purnanengsi.(2021).*Peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi guru untuk menggunakan e-learning pada masa COVID19 jurusan teknik computer di SMK Negeri 2 Palopo*. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Palopo.

²⁶Rahayu, Asih.(2014).*Peran kepala sekolah sebagai motivator dalam mengoptimalkan kinerja guru dan karyawan di SMK Yayasan Pendidikan Ekonomi Cilacap*. Program studi pendidikan administrasi perkantoran jurusan pendidikan administrasi fakultas ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

Dalam hal sarana dan prasarana, terdapat kesenjangan antara sarana dan prasarana yang dimiliki guru dan para siswa. Berdasarkan hasil kuesioner, nampak hanya ada sedikit siswa yang tidak memiliki hambatan selama belajar *online*. Sedangkan di sisi lain, masih ada banyak siswa yang memiliki hambatan. Hal tersebut dapat dilihat dari perbedaan persentase dan perbedaan jumlah responden. Sebagian besar responden mengaku memiliki kendala jaringan internet. Kendala tersebut antara lain kuota habis, tidak mampu beli kuota, atau gangguan signal.

Kendala-kendala tersebut diperparah dengan faktor eksternal para siswa. Contohnya adalah kendala finansial orangtua untuk menyediakan perangkat digital atau kuota internet. Hal serupa juga ditemukan oleh Basar²⁷. Peneliti tersebut menemukan kendala pembelajaran jarak jauh atau *online* adalah keterbatasan akses internet dan minimnya kemampuan mengoperasikan aplikasi untuk belajar *online* tersebut. Pada hasil observasi ditemukan terdapat 20 responden yang tidak memiliki perangkat digital. Hal ini tentunya menjadi masalah selama proses pembelajaran bahkan saat sekolah melakukan sistem separuh *online* dan separuh berangkat.

Faktor eksternal tersebut berpengaruh pada pembelajaran *online* dan *offline* karena materi pelajaran akan tetap melaju. Sekolah dan kepala sekolah tidak dapat berbuat banyak. Tindakan yang sekolah ambil adalah memberi pengertian pembelajaran luar jaringan diubah menjadi pembelajaran *online* dan mengapa sekolah hanya memberi solusi belajar di sekolah selama dua hari saja. Namun, tindakan tersebut belum bisa mengatasi masalah belajar *online* secara tuntas. Temuan penelitian ini bertolak

²⁷ Basar, Afip Miftahul, "Problematika pembelajaran jarak jauh pada masa pandemic COVID-19 (studi kasus di SPIT Nurul Fajri – Cikarang Barat – Bekasi)". *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 02(1). (2021).

belakang dengan temuan penelitian Andira²⁸. Andira menemukan bahwa cara mengatasi kendala pembelajaran *online* adalah dengan memberi penyuluhan dan pelatihan kepada siswa cara menggunakan aplikasi belajar *online*. Namun, meskipun hal tersebut telah dilakukan, kenyataannya tetap berjalan tidak lancar.

Usaha sekolah dan kepala sekolah untuk mengatasi masalah tersebut adalah mendistribusikan dan merekomendasikan bantuan kuota dari pemerintah kepada para siswa. Namun, hal tersebut juga tidak maksimal. Kebanyakan siswa menggunakan perangkat digital yang sama dengan orangtua mereka. Jadi, apabila orangtua membutuhkannya untuk bekerja, maka para siswa tidak belajar apalagi jika pembelajarannya bersifat sinkron. Sekolah yang diteliti belum mampu menyediakan ruang bagi siswa yang terkendala perangkat digital untuk mengakses pelajaran secara *online*.

Di sisi lain, yaitu pandangan para guru, sekolah telah menyediakan sarana *wifi* untuk para guru mengajar *online*. Hal ini tentunya sangat membantu para guru karena para guru tidak perlu lagi mengeluarkan biaya tambahan. Akan tetapi masih ada masalah yang muncul walaupun telah disediakan sarana *wifi*. Hal tersebut disebabkan karena model pembelajaran *online* yang para guru terapkan. Semestinya dengan pembelajaran sinkronous menggunakan jaringan *wifi* memungkinkan guru untuk menyelesaikan rangkaian pembelajaran hari itu juga sesuai dengan alokasi waktu dan jam mata pelajaran yang telah diberikan. Atau apabila guru menggunakan model asinkronous, guru hendaknya rutin mengecek tugas-tugas siswa yang dikirim. Akan tetapi, guru masih berpendapat untuk menilai tugas di

²⁸ Andira, Ayu.(2021).*Problematika penerapan belajar dari rumah anak usia sekolah dasar pada masa pandemic COVID19 di desa Tanjung Tebat Kabupaten Lahat*. Program Studi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah Fakultas Tarbiyah dan Tadris Institut Agama Islam Negeri Bengkulu

sekolah meskipun mereka menggunakan pendekatan asinkronous. Seharusnya hal tersebut dapat dilakukan kapanpun dan dimanapun, baik di sekolah maupun di rumah terlebih lagi konsumsi kuota internet para guru telah terbantu dengan wifi yang ada di sekolah. Jadi, saat mereka berada di rumah, para guru bisa menggunakan kuota pribadi mereka untuk mendownload tugas para siswa. Temuan tentang kesenjangan sarana dan prasarana ini juga ditemukan oleh Rahmiga dan Rahmawati^{29,30}. Mereka menemukan bahwa sarana belajar *online* seperti wifi, aplikasi, akses internet luar kampus atau sekolah, serta perangkat digital sangat penting demi kelancaran dan capaian belajar *online* yang maksimal.



²⁹ Rahmiga, Suci.(2018).Kurangnya sarana dan prasarana belajar di sekolah.

³⁰ Rahmawati, Septiana Dwi.(2019).*Kendala pelaksanaan pembelajaran jarak jauh melalui internet pada mahasiswa PJJ S1 PGSD*. Universitas Negeri Semarang