



MODEL MANAJEMEN LAYANAN SEKOLAH “RAFLI” DI MASA PANDEMI COVID-19

Rahmat Fadhli

Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Bandung, Indonesia

Correspondence: E-mail: r.fadhli@umbandung.ac.id

ABSTRACTS

The aim of this study was to investigate the school management service especially related to learning management during the online learning course due to the Covid-19 pandemic. Second, to propose a model of school management service RAFLI (Readiness, Availability, Facilitating, Leadership, and Innovativeness) during a distance learning policy. The study applied a qualitative approach by using four main steps of data collections: observation, questionnaire, interview and study documentation. The sample used was three junior high schools in Bandung, with a different accreditation level, which were SMPN 2 Bandung (high), SMPN 53 Bandung (medium) and SMPN 57 Bandung (low). The result of the study was all the schools had a similar problem with the aspect of readiness, as some senior teachers had difficulties to conduct online learning. In addition, in terms of availability, it was clear that all schools had a serious issue to cope with. However, each school had a different way to solve the problems. Facilitating aspect had a major issues that need to be taken into consideration by the teachers and school principal. Another important aspect is a leadership. The last, in the aspect of innovativeness, both teachers and school principals need to be brave to come up with the new ideas and breakthroughs. The recommendation given by this study is to yield a better school management service during the online learning situation, the RAFLI model might be implemented as one of the best alternatives.

Keyword: Environmental-Based Literacy, Environmental Awareness, Management Function, School Management.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 01 Nov 2021

First Revised 17 Nov 2021

Accepted 20 Jan 2022

First Available Online 17 Nov 2022

Publication Date 01 Apr 2023

1. PENDAHULUAN

Hadirnya Pandemi Covid-19 telah membuat arah pengelolaan layanan pendidikan, khususnya layanan pembelajaran yang ada di sekolah berubah haluan. Jika sebelumnya masih dapat dilakukan secara tatap muka (*face to face learning*), maka ekses dari pandemi ini adalah memaksa semua layanan pembelajaran bermigrasi ke ruang virtual. Di awal-awal pandemi, khususnya di Indonesia, stakeholder pendidikan, khususnya kepala sekolah dan guru merasa gugup dan gagap menghadapi situasi yang tidak lazim ini. Gugup karena merasa belum siap dengan kondisi yang terjadi secara *impromptu* (tiba-tiba). Sementara, gagap karena tidak tahu dan tidak mengerti cara dalam meresponnya. Dilain sisi, kepala sekolah dan guru juga memiliki tanggungjawab moral untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana amanat dari UUD 1945.

Salah satu tantangan terbesar pihak sekolah di masa Pandemi Covid-19 ini adalah bagaimana mencari format layanan pembelajaran yang ideal agar proses pembelajaran daring dapat berjalan efektif dan efisien. Tentu ini menjadi tantangan tersendiri buat para tenaga pengajar, sebab belum adanya pakem yang menjadi rujukan dalam mengelola layanan sekolah, khususnya dalam mengelola pembelajaran daring. Layanan pembelajaran daring yang saat ini digunakan oleh pihak guru-guru umumnya hanya merupakan inisiatif dari masing-masing individu. Sehingga tidak mengherankan jika ada pelbagai bentuk layanan pembelajaran yang menjamur di masa pembelajaran jarak jauh ini.

Dengan pola pembelajaran yang sepenuhnya bergantung pada guru (*teacher-based learning*), maka secara tidak langsung ini juga telah membentuk polarisasi dalam satuan pendidikan. Bagi individu yang aktif, kreatif dan dapat beradaptasi dengan cepat, maka ini tentu menjadi modal yang sangat berharga. Akan tetapi, bagi individu yang apatis, pasrah, resisten, bahkan tidak memiliki kemampuan literasi teknologi yang baik, maka inilah yang menjadi batu sandungan dalam menyelenggarakan manajemen layanan pembelajaran daring yang optimal bagi siswa.

Survei yang dilakukan oleh Pusat Teknologi dan Komunikasi Kementerian Pendidikan Kebudayaan (Pustekom Kemendikbud) RI tahun 2020, menemukan bahwa dari kurang lebih tiga juta guru yang ada di Indonesia, 60 persen diantaranya masih gagap menggunakan teknologi dan 30 persen diantaranya adalah mereka yang berusia 45 tahun. Dari data ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat literasi guru-guru di Indonesia masih tergolong rendah dalam hal pemanfaatan teknologi untuk kegiatan pembelajaran. Ini adalah masalah yang sangat serius dan fundamental. Sehingga dibutuhkan usaha bersama (*concerted effort*), baik itu dari pihak pemerintah, pimpinan satuan pendidikan, termasuk pula kerjasama dari pihak guru-guru itu sendiri.

Jika ditelaah lebih mendalam lagi terkait fenomena ini, maka yang menjadi penyebab utamanya sebenarnya adalah adanya persoalan *mental* yang dimiliki oleh guru-guru kita. Persoalan mental atau lebih dikenal dengan hambatan mental adalah kondisi di mana seseorang cenderung berusaha menolak sesuatu yang baru yang dianggap dapat mengganggu zona nyamannya (Tarsan, 2018). Sebab, mempelajari hal yang baru, khususnya jika itu berkaitan dengan perubahan yang diakibatkan oleh teknologi, pasti akan menguras banyak waktu dan tenaga (Sadeghi, 2019).

Terkait dengan fenomena persoalan mental, Ferlia et al. (2016) mengemukakan hal ini sangat lumrah ditemukan pada guru-guru yang menunggu masa pensiunnya. Sehingga tidak

nampak rasa antusias dan motivasi yang tinggi dalam menyikapi masalah ini. Fenomena mental barrier di masa pandemi diyakini bahwa hadirnya pandemi telah membentuk pengelola layanan pendidikan terpolarisasi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama menganggapnya sebagai suatu hal yang positif, karena ini merupakan momentum yang sangat tepat untuk melakukan alternasi yang masif dengan teknologi. Sementara kelompok yang kedua, menganggapnya sebagai sesuatu yang *discomfort* (tidak nyaman). Kelompok ini dianggap sebagai golongan yang belum bisa *move on*, dan tidak mampu *tune-in* (beradaptasi). Sehingga praktis mereka akan selalu menyalahkan keadaan atau lebih memilih abai terhadap perubahan yang terjadi.

Hal lain yang menjadi permasalahan serius dalam manajemen layanan sekolah di masa pandemi ini adalah, ketersediaan fasilitas pembelajaran daring yang tidak merata. Padahal menurut [Ansori dan Sari \(2020\)](#) tanggung jawab terbesar sekolah di masa pandemi ini adalah bagaimana memberikan fasilitas layanan yang terbaik bagi seluruh stakeholder yang ada didalamnya. Tidak hanya kepada siswa sebagai pengguna jasa layanan, tetapi juga kepada guru sebagai pemberi jasa layanan pembelajaran.

Hanya saja, faktanya kondisi ideal ini tidak terjadi dilapangan. Kita melihat masih banyak sekolah yang abai dan (mungkin) luput dengan hak-hak guru dan siswa selama proses pembelajaran daring. Seolah-olah semua beban pembelajaran daring ditimpakan ke masing-masing individu. Akibatnya, layanan pembelajaran yang diberikan guru ke siswa menjadi tidak optimal. Begitupun halnya dengan siswa, dimana banyak diantara mereka yang akhirnya memilih putus sekolah karena tidak sanggup membiayai pembelajaran daring yang terlalu mahal.

Layanan pembelajaran daring akan menjadi optimal jika hal itu juga didukung oleh sumber daya tenaga pendidik yang berkualitas ([Al Hakim dan Azis, 2021](#)). Aspek ini menjadi penting karena guru merupakan representasi sekolah dalam memastikan tercapainya tujuan sekolah dan pemenuhan target akademik dan non akademik siswa. Selain itu, peran guru menjadi strategis karena mereka juga sekaligus menjadi garda terdepan dalam memberikan pengajaran dan pemahaman (akademik, religi), sikap dan keterampilan di masa pandemi ([Sudrajat, 2020](#)).

Hanya saja, pada kenyataannya selama proses pembelajaran daring, banyak diantara guru-guru yang tidak mendapatkan stimulus untuk meningkatkan kompetensinya. Sebagai contoh, guru-guru kurang mendapatkan dorongan untuk selalu mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi dari kepala sekolah melalui kegiatan webinar, baik itu yang diadakan oleh internal maupun eksternal. Akibatnya, kompetensi guru (khususnya dalam bidang pedagogik) menjadi stagnan. Sehingga praktek pembelajaran yang dilakukan di kelas virtual menjadi kurang optimal. Padahal, idealnya guru sebagai ujung tombak dalam kegiatan belajar mengajar, hendaknya mendapatkan hak berupa peningkatan kompetensinya melalui pelatihan sehingga terjadi peningkatan kemampuan dalam mengelola pembelajaran, khususnya di masa pandemi ini ([Wajdi, 2021](#)).

Kendala lain yang menyebabkan tidak optimalnya manajemen layanan pembelajaran di masa pandemi ini adalah aspek kepemimpinan dari kepala sekolah dalam mengelola guru dan tenaga kependidikan. Begitupun halnya aspek kepemimpinan guru dalam mengelola layanan pembelajaran daring. Pada aspek kepemimpinan kepala sekolah, [Khalruddin \(2020\)](#) melihat masih banyak kepala sekolah yang tidak memiliki kemampuan mendorong dan menggerakkan SDM sekolah di masa pandemi ini. Mereka cenderung pasif dan lebih banyak

mengandalkan tenaga administrasi/IT atau tata usaha dalam mengelola layanan sekolah. Sehingga fungsi pengawasan dan dan supervisi tidak berjalan optimal.

Dilain sisi, peran kepemimpinan guru kepada siswa juga sangat penting, karena di masa pembelajaran daring ini banyak siswa yang mengalami stres dan kelelahan (*burn out*). Syachtiyani dan Trisnawati (2021) mengatakan yang dibutuhkan siswa di masa BDR (Belajar Dari Rumah) seperti saat ini adalah guru tidak hanya sekedar memberi dan menagih tugas, tetapi perlu adanya penanaman motivasi dan karakter. Faktor lain yang menjadi penyebab kurang optimalnya layanan pembelajaran daring di masa pandemi ini adalah kurangnya inovasi dari pihak kepala sekolah dan guru. Padahal sesungguhnya aspek ini merupakan faktor determiner yang membuat suatu sekolah memiliki rekognisi yang tinggi di mata publik.

Menurut Santaolalla et al., (2020) aspek inovasi menjadi suatu kewajiban yang harus dimiliki oleh kepala sekolah agar menimbulkan rasa aman dan nyaman bagi guru dalam melakukan tanggung jawabnya sebagai pengajar. Hal yang sama juga berlaku bagi guru, aspek inovasi menjadi penting agar pembelajaran daring tidak membuat siswa menjadi bosan (Rahmi, 2020). Salah satu contoh sederhana inovasi pendidikan di masa pandemi ini adalah dengan mengoptimalkan fungsi website sekolah. Hanya saja, beberapa sekolah masih tidak menyadari urgensi dari pemanfaatan website sekolah di masa pandemi. Padahal website sekolah merupakan media yang paling tepat bagi sekolah untuk melakukan eksplorasi dan inovasi penggunaan *Learning Management System* dalam pembelajaran (Jaelani et al., 2020).

Dari sejumlah paparan permasalahan manajemen layanan sekolah dan pembelajaran daring di masa pandemi di atas, maka secara eksplisit dapat ditarik benang merahnya bahwa, penyebab implementasi manajemen layanan pembelajaran daring menjadi tidak optimal di sekolah dikarenakan, faktor kesiapan mental guru (*Readiness*), ketersediaan sarana pembelajaran yang kurang memadai (*Availaibility in Learning*), kurangnya fasilitas dan dukungan pengembangan SDM bagi guru-guru (*Lack of Facilitating*), minimnya peran kepemimpinan (*Leadership*) dan kurangnya inovasi dari kepala sekolah dan guru dalam mengelola layanan sekolah dan pembelajaran (*Innovativeness*).

Penelitian ini akan mengeksplorasi lima aspek yang menjadi determiner dalam manajemen layanan pembelajaran daring, diantaranya adalah *Readiness, Availaibility, Facilitating, Leadership, dan Innovativeness*, yang jika disingkat menjadi RAFLI. Fokus utama pada penelitian ini adalah bagaimana implementasi RAFLI tersebut telah diterapkan oleh pihak sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah sebagai penanggungjawab tertinggi sekolah dan guru sebagai penanggung jawab utama kegiatan pembelajaran.

Untuk mengetahui efektivitas implementasi RAFLI saat pembelajaran daring, maka peneliti melakukan penelitian pada Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) di Kota Bandung. Dengan populasi sekolah yang terlalu banyak yaitu 57, maka peneliti hanya mengambil tiga sekolah sebagai representasi dan sekaligus sebagai sampel, yaitu SMPN 2 Bandung sebagai sekolah dengan akreditasi A (tinggi), SMPN 53 Bandung sebagai sekolah dengan akreditasi A (sedang) dan SMPN 57 Bandung sebagai sekolah dengan akreditasi B.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, angket, wawancara dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan agar peneliti dapat melihat langsung faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan pembelajaran daring di tiga sekolah selama masa BDR. Sementara itu angket

dilakukan untuk mendapatkan kondisi aktual setiap SDM yang ada di sekolah dalam mengelola layanan pembelajaran daring dan sekaligus menjadi data dukung peneliti ke tahap wawancara. Adapun tahap wawancara dilakukan, tujuannya agar peneliti dapat menggali, mengembangkan dan sekaligus memvalidasi data yang telah didapatkan pada tahap observasi. Proses wawancara dilakukan kepada Kepala sekolah, sebagai penanggungjawab sekolah, para wakil kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan.

Adapun tahap dokumentasi digunakan, untuk melihat dokumen-dokumen penting yang mendukung data penelitian dan juga sekaligus mempertajam, memperdalam dan menindaklanjuti hasil-hasil yang telah didapatkan pada tahap observasi, wawancara. Penelitian ini dilakukan dari bulan Mei 2020 hingga Agustus 2020, momen dimana awalawal-awal masa PJJ diberlakukan. Tiga sekolah yang menjadi sampel penelitian diantaranya adalah SMP Negeri 2 Bandung dengan strata Akreditasi A (tinggi), SMP Negeri 53 Bandung dengan strata Akreditasi A (sedang) dan SMP Negeri 57 dengan strata Akreditasi B (rendah). Adapun prosedur Pengolahan data dilakukan melalui proses triangulasi yaitu: reduksi, *display*, dan verifikasi data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL PENELITIAN

Sebelum melakukan tahap wawancara sebagai bagian terpenting dari proses penelitian kualitatif, peneliti terlebih dahulu memberikan angket terkait dengan manajemen layanan pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru di tiga SMPN di Kota Bandung. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa setiap sekolah memiliki keunggulan (*excellencies*) tersendiri. Secara detail dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

a. Metode Pembelajaran yang digunakan saat BDR

Ada tiga sekolah yang dijadikan sampel, yaitu SMPN 2 Bandung, SMPN 53 Bandung, dan SMPN 57 Bandung. Metode pembelajaran yang digunakan guru selama BDR (Belajar dari Rumah) dari ketiga sampel tersebut ditampilkan pada **Tabel 1** berikut ini.

Tabel 1. Metode Pembelajaran yang digunakan guru selama BDR

Asal Sekolah	Metode Pembelajaran yang digunakan	Total	Metode Terbanyak
SMPN 2 Bandung	<i>Blended Learning</i> (Kombinasi daring dan luring)	5	<i>Full Daring</i>
	<i>Full daring</i>	33	
Total		38	
SMPN 53 Bandung	<i>Blended Learning</i> (Kombinasi daring dan luring)	22	<i>Blended Learning</i> (Kombinasi daring dan luring)
	<i>Full daring</i>	8	
Total		30	
SMPN 57 Bandung	<i>Blended Learning</i> (Kombinasi daring dan luring)	7	<i>Full daring</i>
	<i>Full daring</i>	12	
Total		20	
Total Keseluruhan		88	

Berdasarkan informasi yang ada pada **Tabel 1**, diketahui bahwa terjadi perbedaan pelayanan dalam pembelajaran daring oleh guru-guru di tiga sekolah selama Pandemi Covid-19. Dari hasil data yang terhimpun, untuk SMP Negeri 2 Bandung, sebanyak 33 guru yang menggunakan metode pembelajaran *full* daring. Sementara, masih terdapat 5 guru yang menggunakan metode pembelajaran *blended learning* (kombinasi daring dan luring). Sebaliknya, untuk SMP Negeri 53 Bandung, jumlah guru-guru yang menggunakan pembelajaran *full* daring justru lebih sedikit dibandingkan dengan yang menggunakan pembelajaran *blended learning*. Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat 22 guru yang menggunakan pembelajaran *blended learning* sementara 8 guru yang menggunakan pembelajaran *full* daring. Sementara itu, untuk SMP Negeri 57 Bandung, sebanyak 13 guru yang menggunakan metode pembelajaran *full* daring. Adapun guru yang menggunakan metode pembelajaran *blended learning* (kombinasi daring dan luring) adalah sebanyak 7 guru.

b. Model Pembelajaran yang digunakan selama PJJ

Ada banyak cara dan alternatif yang dapat digunakan oleh guru dalam menjalankan program pembelajaran daring. Sesuai dengan sifatnya, pembelajaran daring dapat dilakukan dengan model dua arah (*synchronous*), dengan satu arah (*asynchronous*) atau dengan mandiri (*self-directed*). Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan identifikasi media atau platform pembelajaran apa saja yang mayoritas digunakan oleh guru-guru pada masing-masing sekolah dalam melakukan pembelajaran daring. Adapun hasilnya dapat dilihat pada **Tabel 2** berikut ini.

Tabel 2. Model pembelajaran daring yang digunakan

Asal Sekolah	Metode Pembelajaran yang digunakan	Total	Metode Terbanyak
SMPN 2 Bandung	<i>Synchronous</i>	5	<i>Asynchronous</i>
	<i>Asynchronous</i>	28	
	<i>Self-directed</i>	5	
Total		38	
SMPN 53 Bandung	<i>Synchronous</i>	5	<i>Asynchronous</i>
	<i>Asynchronous</i>	23	
	<i>Self-directed</i>	2	
Total		30	
SMPN 57 Bandung	<i>Synchronous</i>	7	<i>Asynchronous</i>
	<i>Asynchronous</i>	13	
	<i>Self-directed</i>	0	
Total		20	
Total Keseluruhan		88	

Dari informasi **Tabel 2**, dapat diketahui bahwa untuk SMP Negeri 2 Bandung jumlah guru yang menggunakan tipe belajar daring secara *synchronous* adalah 5 orang. Sementara sebanyak 28 guru yang memilih menggunakan tipe pembelajaran *asynchronous*. Untuk tipe pembelajaran *self-directed*, terdapat 5 guru yang memilih menggunakan cara tersebut

dimana guru memberikan penugasan kepada siswa dalam bentuk *link* pembelajaran atau referensi *website* dan aplikasi belajar *online*.

Selanjutnya, untuk SMP Negeri 53 Bandung, sebanyak 23 guru yang menggunakan tipe belajar *asynchronous*, sementara terdapat 5 guru yang menggunakan tipe belajar daring secara *synchronous*. Adapun 2 guru lainnya, lebih memilih menggunakan tipe belajar secara *self-directed*. Dilain sisi, untuk SMP Negeri 57 Bandung, menunjukkan bahwa mayoritas guru-guru, yaitu sebanyak 13 orang yang menggunakan pembelajaran daring secara *asynchronous*. Sementara 7 guru yang menggunakan tipe pembelajaran *synchronous*.

c. Pengelola Pembelajaran Daring

Pengelola pembelajaran daring dibagi menjadi 3 jenis, yaitu bantuan pihak IT Sekolah, bantuan pihak lain, dan mandiri. Data jenis pengelola pembelajaran daring ditampilkan pada **Tabel 3** berikut ini.

Tabel 3. Pengelola pembelajaran dari selama BDR

Asal Sekolah	Pengelola Pembelajaran Daring	Total	Pengelola Terbanyak
SMPN 2 Bandung	Bantuan pihak IT sekolah	7	Mandiri
	Bantuan Pihak lain	3	
	Mandiri	38	
SMPN 2 Bandung		38	
SMPN 53 Bandung	Bantuan pihak IT sekolah	4	Mandiri
	Mandiri	26	
SMPN 53 Bandung		30	
SMPN 57 Bandung	Bantuan pihak IT sekolah	1	Mandiri
	Bantuan Pihak lain	1	
	Mandiri	18	
SMPN 57 Bandung		20	

Dari informasi pada **Tabel 3**, dapat diketahui bahwa mayoritas guru-guru mengelola pembelajaran daring secara mandiri. Meski demikian, masih terdapat beberapa guru di tiga sekolah tersebut yang masih mengandalkan pihak IT sekolah dan bantuan pihak lain. Untuk SMP Negeri 2 Bandung, sebanyak 28 guru yang mengelola pembelajaran daring secara mandiri. Akan tetapi terdapat 10 guru yang mengelola pembelajaran daring yang mengandalkan pihak IT sekolah dan pihak lain (keluarga, siswa, dan lain-lain). Sementara itu, untuk SMP Negeri 53 Bandung, jumlah guru-guru yang mengelola pembelajaran daring secara mandiri yaitu sebanyak 26 guru. Sementara masih terdapat 4 guru yang mengelola pembelajaran daring dengan bantuan pihak IT sekolah. Adapun untuk SMP Negeri 57 Bandung, mayoritas guru-guru lebih banyak mengelola proses pembelajaran daring secara mandiri yaitu sebanyak 18 guru. Hanya dua guru yang mengelola pembelajaran daring dengan bantuan IT sekolah dan bantuan pihak lain (keluarga, siswa, dan lain-lain).

3.2 PEMBAHASAN

Pendidikan

Dari hasil angket yang diberikan kepada responden, terungkap bahwa setiap sekolah memiliki keunggulan dan kelemahan dalam hal pengelolaan layanan pembelajaran daring kepada siswa. Ini mengindikasikan bahwa perlu ada perbaikan dan optimalisasi pada setiap sekolah dalam aspek-aspek yang meliputi, diantaranya yaitu:

a) *Readiness*

Dalam melaksanakan pembelajaran daring, faktor *readiness* atau kesiapan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program ini. Kesiapan dalam pembelajaran daring ini meliputi, kesiapan guru dan siswa dalam menggunakan *software* dan *hardware*, kesiapan dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan dan kesiapan dalam bentuk keinginan serta keberanian untuk melakukan eksplorasi perangkat pembelajaran daring. Menurut *Oxford Dictionary*, *readiness* dapat diartikan sebagai *being fully prepared for something* (sangat siap melakukan sesuatu), *willingness to do something* (memiliki keinginan yang kuat melakukan sesuatu). Dikutip dari Jamal (2020) *readiness* adalah kesiapan untuk memberi respons atau bereaksi.

Dengan demikian, jika berangkat dari definisi di atas, maka untuk menjalankan layanan pembelajaran daring, baik itu guru sebagai pemberi layanan maupun siswa sebagai penerima jasa layanan harus benar-benar siap dan memiliki komitmen tinggi untuk sama-sama sukses dalam menjalankan program ini. Hanya saja, yang harus diperhatikan dalam faktor *readiness* ini adalah bagaimana kesiapan sumber daya dalam menghadapi suatu perubahan. Dalam teori *technology readiness index* disebutkan bahwa dalam menghadapi suatu perubahan yang diakibatkan oleh teknologi, akan ada dua kelompok yang memberikan respon berbeda.

Kelompok pertama memandangnya sebagai suatu hal yang optimis karena mereka selalu berusaha mengkreasikan hal-hal yang baru dan adaptif dengan perubahan. Di lain sisi, kelompok kedua memandangnya sebagai sesuatu hal yang tidak nyaman (*discomfort*) dan tidak aman (*insecurity*). Salah satu faktor utama yang menjadi penghambat optimalisasi pembelajaran daring di sekolah adalah faktor sumber daya manusia. Banyak sekolah yang gagal melaksanakan manajemen layanan pembelajaran karena pengaruh SDM sekolah (guru, tenaga kependidikan dan kepala sekolah) yang memiliki mental barriers dan kurangnya keterampilan dalam mengoperasikan perangkat pembelajaran daring.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN 53 Bandung, terungkap bahwa faktor kesiapan masih menjadi kendala utama bagi guru-guru untuk mengoptimalkan layanan pembelajaran daring. Sebab, masih terdapat beberapa guru senior yang menggantungkan kegiatan KBM kepada tenaga IT, meskipun pada dasarnya, beberapa guru senior yang lain sudah mahir menggunakan IT.

Hal yang sama juga terjadi di SMPN 2 Bandung, dimana beberapa guru senior juga mengalami permasalahan dalam memberikan layanan pembelajaran yang maksimal selama proses BDR. Diawal-awal pandemi, beberapa guru bahkan hanya memberikan layanan pembelajaran berupa *self-directed learning* (belajar mandiri) melalui *link* tautan *youtube* atau *website* tertentu.

Terkait dengan permasalahan kesiapan, beberapa langkah yang dapat dilakukan mengatasi permasalahan ini yaitu kepala sekolah sedini mungkin harus melakukan identifikasi sekaligus pemetaan terhadap kemampuan literasi teknologi guru-guru dan tenaga kependidikan. Setelah itu, langkah selanjutnya adalah dengan melakukan klasterisasi setiap SDM. Bagi SDM yang termasuk dalam kategori rendah, maka pihak sekolah melakukan pelatihan secara intensif.

Hal ini dapat dilakukan secara mandiri (pihak internal) atau dengan melibatkan pihak ketiga (pemateri eksternal). Selain itu, selama tahap pelatihan berlangsung, perlu adanya pendampingan atau *one on one teaching*. Adapun pendamping dapat ditugaskan dari pihak SDM sekolah yang teridentifikasi memiliki nilai literasi teknologi yang tinggi. Adapun proses pelatihannya harus dilakukan secara kontinu dan tidak boleh di jeda agar terjadi peningkatan secara berkelanjutan.

b) Availability

Inti dari implementasi layanan pembelajaran daring adalah terletak pada faktor *availability* (ketersediaan). Faktor ini sangat menentukan kesuksesan dari proses pembelajaran daring karena jika ihwal ini tidak terpenuhi, maka dapat dipastikan proses pembelajaran daring tidak dapat terlaksana. Faktor *availability* dalam manajemen layanan pembelajaran daring ini terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu ketersediaan perangkat software dan hardware, baik itu dari guru maupun dari siswa, tersedianya jaringan internet yang stabil dan tersedianya RPP, silabus serta bahan ajar yang disesuaikan dengan pembelajaran daring.

Kondisi ketersediaan perangkat pembelajaran daring selama PJJ juga diakui oleh seluruh sekolah yang menjadi sampel penelitian. Hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah SMPN 53 Bandung, terungkap bahwa sekolah merasa kesulitan untuk menjangkau seluruh siswa dalam pembelajaran, sebab masih terdapat beberapa siswa yang tidak memiliki piranti pembelajaran semisal laptop, *gadget* hingga kuota internet. Hal yang sama juga terjadi pada SMPN 57 dan SMPN 2 Bandung. Akibatnya proses pembelajaran menjadi kurang optimal. Hanya saja, setiap sekolah memiliki strategi yang berbeda dalam mengatasi masalah ini, untuk SMP 2 Bandung, pihak sekolah melakukan peminjaman tablet sebanyak 60 unit, sementara untuk SMPN 53 Bandung, sebanyak 20 Unit plus bantuan kouta internet. Sementara itu, untuk SMPN 57, pihak sekolah menggratiskan buku pelajaran kepada seluruh siswa.

Selanjutnya, yang termasuk dalam aspek *availability* adalah termasuk didalamnya pemberian bahan ajar ke siswa. Terkait dengan hal ini, guru dapat memilih menggunakan tujuh jenis bahan ajar:

- 1) Bahan ajar cetak misalnya buku, handsout atau lembar kerja siswa, bahan belajar mandiri dan bahan ajar untuk kelompok.
- 2) Bahan ajar yang berbentuk *display* tapi tidak diproyeksikan, misalnya foto, poster, *flipchart*, dan lain-lain.
- 3) Bahan ajar *display* yang diproyeksikan misalnya *slide*, *powerpoint*, *filmstrips* dan lain-lain.
- 4) Bahan ajar audio misalnya *voice note*, *audio tape*, dan siaran lewat radio.
- 5) Bahan ajar audio yang diparalelkan dengan visual diam, misalnya program slide suara dan *filmstrip*.

- 6) Bahan ajar video, misalnya rekaman video dan televisi.
- 7) Bahan ajar komputer, misalnya menggunakan *Computer Based Tutorial* (CBT).

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, salah satu kendala utama dalam mengelola pembelajaran daring ini adalah masih banyak siswa yang tidak memiliki fasilitas penunjang pembelajaran daring (tablet, laptop, dan kuota internet) sehingga efektivitas belum tercapai dengan maksimal. Solusi yang dapat ditempuh oleh pihak sekolah adalah melakukan identifikasi dan pendataan kepada siswa yang tidak memiliki fasilitas pembelajaran daring. Proses pendataan ini sendiri sebaiknya dilakukan oleh wali kelas siswa.

Hasil pendataan tersebut selanjutnya didiskusikan pada rapat rutin bulanan sekolah. Jika memungkinkan, pihak sekolah dapat menganggarkan peminjaman tablet dan atau kuota internet kepada siswa. Jika sekolah tidak memiliki anggaran pengadaan, maka opsi terbaik adalah menawarkan ke siswa untuk melakukan pembelajaran kombinasi atau luring atau memaksimalkan program home visit.

c) *Facilitating*

Dalam bahasa Inggris, *facilitating* berasal dari kata *to facilitate* yang berarti *make an action or process easier* (membuat suatu tindakan atau proses menjadi lebih mudah). Dalam konteks manajemen layanan pembelajaran daring, terdapat tiga makna utama *facilitating*. Pertama, guru harus mengerti posisinya saat ini sebagai fasilitator dalam pembelajaran daring. Artinya, posisi guru adalah mitra bagi siswa. Dengan kata lain, terjadi pergeseran pola hubungan antara guru dan siswa yang sebelumnya adalah "*top-down*" menjadi hubungan kemitraan.

Praktek hubungan *top-down* pada dasarnya telah lama mengakar kuat pada guru-guru yang seringkali memposisikan dirinya sebagai atasan, yang cenderung bersifat otoriter dan sarat dengan instruksi serta komando. Hanya saja, pola hubungan tersebut sudah tidak kontekstual lagi jika diaplikasikan di era industri 4.0 karena posisi guru saat ini bukan lagi menjadi satu-satunya sumber informasi. Peran guru sebagai mitra belajar bagi siswa di era disrupsi ini adalah guru bertindak sebagai pendamping belajar dengan suasana belajar yang demokratis dan menyenangkan.

Oleh karena itu, menurut Goldie (2016), terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan guru sebagai mitra belajar siswa yaitu: (a) mendengarkan dan tidak mendominasi, (b) bersikap sabar dalam melihat proses belajar siswa, (c) menghargai pendapat siswa, (d) kemauan untuk terus belajar (*long-life learning*), (e) bersikap sederhana, (f) bersikap akrab dan melebur, (g) tidak berusaha menceramahi, (h) berwibawa, (i) tidak memihak dan mengkritik, (j) bersikap terbuka, dan (k) bersikap positif. Kedua, guru harus membuat seluruh siswa berpartisipasi aktif. Kekurangan dalam pembelajaran daring adalah, guru tidak mampu membuat seluruh siswa fokus dalam pembelajaran dalam satu waktu. Dalam hal ini, guru dituntut untuk memiliki keterampilan yang merangsang seluruh siswa terlibat aktif misalnya dengan cara pemilihan media belajar yang bervariasi atau waktu belajar yang fleksibel.

Hal ini seperti yang dilakukan oleh Wakasek SMPN 2 Bandung dalam melakukan proses KBM. Saat proses KBM, biasanya Wakasek SMPN 2 Bandung menggunakan aplikasi yang berbeda dengan kebanyakan orang-orang, yaitu menggunakan aplikasi *microsoft teams*. Dia sengaja menggunakan aplikasi yang berbeda agar dapat memberikan tambahan pengalaman belajar daring kepada siswa. Selain itu aplikasi ini dapat juga digunakan secara *synchronous* ataupun secara *asynchronous*.

Masih dalam aspek *facilitating*, cara lain yang dapat dilakukan guru adalah dengan memberikan penugasan yang berbasis produk karena siswa akan lebih cenderung tertantang jika diminta menghasilkan suatu karya, sehingga ide dan kreativitas mereka akan muncul. Hal lain yang dapat dilakukan guru adalah dengan memberikan tenggat waktu (*deadline*) dalam pemberian tugas, sehingga siswa termotivasi untuk menyelesaikan tugasnya dengan segera.

Ketiga, kemampuan guru dalam memberikan layanan pembelajaran yang *adjustable* (tidak kaku) kepada siswa dan memudahkan proses belajar mengajar. Dalam hal ini guru dituntut untuk tidak membebani siswa di luar dari kemampuannya. Meski demikian, guru juga perlu mempertegas rambu-rambu dan batasan-batasan toleransi serta kemudahan yang diberikan kepada siswa. Hal ini perlu dilakukan agar tetap menjaga mutu dan kualitas pembelajaran.

Pada aspek *facilitating* ini, peran kepala sekolah juga sangat menentukan kesuksesan pembelajaran daring. Sebab, tugas utama kepala sekolah adalah mengelola SDM sekolah dengan baik. Guru dan tenaga kependidikan tentu adalah bagian dari SDM sekolah yang harus ditingkatkan kualitasnya. Untuk itu peran utama dari kepala sekolah dalam hal ini adalah memfasilitasi guru dan tenaga kependidikan untuk peningkatan *soft skill* dan *hard skill*-nya dalam mengelola layanan pembelajaran daring.

Sebagai contoh, kepala sekolah mengagendakan kegiatan *coaching clinic*, *Workshop* atau *In House Training* dengan mengundang pemateri eksternal. Pihak guru dan tenaga kependidikan diwajibkan untuk hadir. Selain itu, kepala sekolah juga dapat memberikan anjuran kepada guru dan tenaga kependidikan untuk mengikuti kegiatan webinar yang dilaksanakan pihak eksternal. Atau sebaliknya pihak sekolah yang menginisiasi pelaksanaan webinar tersebut.

Selain dimensi pengembangan diri, hal penting yang harus diperhatikan pada aspek *facilitating* ini adalah pihak sekolah juga harus menganggarkan tambahan dana operasional bagi guru-guru dan tenaga kependidikan agar mereka memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Besarannya dapat disesuaikan dengan anggaran atau ketersediaan dana BOS.

d) Leadership

Aspek yang tak kalah pentingnya dari manajemen layanan sekolah dalam pembelajaran daring ini adalah *leadership* (kepemimpinan). Di era digital ini, kepemimpinan (kepala sekolah dan guru) sangat menentukan eksistensi lembaga karena mereka dihadapkan pada ekspektasi publik (*educational user*) yang berlebih. Mengapa? Karena tugas mereka tidak lagi hanya sekadar mengelola sekolah atau memberikan materi pelajaran, tetapi lebih dari itu, ia juga harus mendemonstrasikan *leadership* dalam bidang teknologi, menganalisis, menyaring informasi dan membuat keputusan yang tepat.

Sebagai pelaksana utama pembelajaran daring, guru setidaknya harus memiliki dua kemampuan utama diantaranya yaitu *pertama*, memiliki kemampuan *techno leadership* (kepemimpinan dalam bidang teknologi). Di era disrupsi ini, tugas guru tidak hanya memberikan materi pelajaran kepada siswa, tetapi juga harus mendemonstrasikan *leadership* dalam bidang teknologi, menganalisis, menyaring informasi, dan membuat keputusan tepat buat siswa dalam kegiatan pembelajaran.

Guru yang memiliki keterampilan dalam menggunakan teknologi dalam pembelajaran daring secara otomatis akan mendatangkan simpati dari siswa. Sehingga aura kewibawaannya akan semakin kuat. Sebaliknya guru yang tidak memiliki kecakapan dalam menggunakan teknologi, secara perlahan aura kewibawaannya akan berkurang. Hal ini karena guru dihadapkan pada ekspektasi siswa yang jauh lebih tinggi disebabkan siswa tidak lagi mendapatkan sumber informasi dari guru saja.

Kedua, memiliki kemampuan kepemimpinan transformational. Dalam masa pandemi seperti saat ini, seorang guru sangat dituntut untuk memiliki kepemimpinan transformational. Sesuai dengan namanya, kepemimpinan transformasional berarti kepemimpinan yang selalu berorientasi pada perubahan yang lebih baik, penuh dengan kreativitas dan fleksibel. Artinya, guru harus tetap menjadi sosok yang diguguh dan ditiru oleh siswa meski di tengah-tengah pandemi, menjadi sosok yang menyenangkan, menstimulasi siswa untuk belajar dengan serius demi menggapai cita-citanya dan menciptakan suasana belajar menjadi lebih bermakna (*meaningful learning*) bukan hanya sekadar *transfer of knowledge*.

Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah juga sangat dibutuhkan di masa pandemi ini. Kepala sekolah sebagai *pilot project* dalam satuan pendidikan juga harus memanfaatkan perannya dengan optimal. Situasi pandemi yang hadir di era industri 4.0 ini sudah seharusnya dapat dimanfaatkan dengan baik oleh pihak kepala sekolah. Kepala sekolah dapat menjalankan perannya dalam memberikan pemantauan secara rutin kepada guru-guru dengan menggunakan sistem *e-management* (dapat melalui optimalisasi website sekolah, berbasis aplikasi atau *google form*).

Hal ini seperti yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMPN 53 Bandung dalam melakukan supervisi kepada guru-guru selama proses BDR. Pihaknya menggunakan aplikasi *google form* untuk melakukan supervisi kepada setiap guru-guru mata pelajaran. Guru-guru tetap merasa diawasi dan bertanggungjawab terhadap tugas-tugas rutinnnya meski sedang bekerja dari rumah. Dengan demikian, maka laporan yang diterima oleh kepala sekolah juga dapat dipertanggungjawabkan karena semua instrumen penilaian telah tertuang dalam *google form*. Kegiatan supervisi digital ini dilaksanakan secara berkala yaitu sebulan sekali.

Dalam mengelola layanan sekolah beberapa kompetensi yang wajib dimiliki oleh kepala sekolah diantaranya adalah kompetensi manajerial, supervisi dan kewirausahaan. Ini semua dapat dimaksimalkan melalui fungsi teknologi. Dengan demikian, maka kepala sekolah dapat mendengarkan dan membantu orang tua dan guru dalam menangani kesulitan belajar dari rumah.

e) *Innovativeness*

Innovativeness dapat juga diartikan sebagai kemampuan melakukan sesuatu hal yang baru (inovasi) dalam suatu pekerjaan. Untuk menciptakan layanan pendidikan yang berkualitas di masa pandemi ini, maka aspek *innovativeness* adalah kunci utamanya.

Pada aspek ini, terdapat dua pilar yang sangat berperan, yaitu kepala sekolah dan guru. Bagi kepala sekolah, sisi *innovativeness*-nya adalah bagaimana mereka membuat distingsi dengan sekolah-sekolah yang lain dalam melakukan pengelolaan sekolah di masa pandemi. Sementara bagi guru, sisi *innovativeness*-nya adalah bagaimana mereka membuat hal-hal yang baru dan kreatif dalam pembelajaran. Tujuannya adalah agar siswa tidak merasa jenuh, bosan dan tidak teraliniasi, yang dapat mengarah pada perilaku *introvert*.

Hasil survei yang dilakukan KPAI di tahun 2020, saat awal-awal masa pandemi, menemukan fakta bahwa sebanyak 95.4 persen siswa yang mengikuti pembelajaran daring mengalami *burnout* (kejenuhan). Oleh karena itu, agar siswa tetap memiliki antusias yang tinggi dalam belajar, guru harus sering melakukan eksplorasi dan mencari ide-ide yang menarik agar mereka tetap semangat untuk belajar. Dalam layanan pembelajaran daring, terdapat tiga komponen utama dari aspek *innovativeness*.

Pertama, kemampuan guru untuk selalu mencoba hal-hal yang baru dalam pembelajaran. Proses belajar-mengajar adalah hal yang dinamis, oleh karena itu guru dituntut untuk tidak stagnan pada satu metode pembelajaran. Terminologi tersebut pada dasarnya sama dengan prinsip dasar yang dianut oleh perusahaan agar mereka tetap eksis, yaitu *continous improvement* (perbaikan berkelanjutan) dan *produce new product to exist* (memproduksi produk baru untuk tetap eksis). Tujuan utamanya adalah agar memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer satisfaction*). Prinsip yang sama juga berlaku dalam ilmu penelitian, bahwa penemuan baru akan selalu bermula dari hal-hal yang kecil. Secara spesifik, dapat dikatakan bahwa inovasi merupakan suatu cara dalam melihat sesuatu, menirunya dan melakukan modifikasi (*the process of seeing something, duplicate, and modify*).

Kedua, kemampuan guru beradaptasi dalam perubahan. Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang adaptif sehingga setiap kali manusia berhadapan dengan kesulitan, maka inovasi akan selalu muncul. Dalam situasi yang tidak pasti (*uncertainty*) seperti saat ini, sudah saatnya guru mencoba hal-hal yang baru yang sebelumnya ragu untuk diterapkan pada murid.

Survei yang dilakukan oleh Media Indonesia di tahun 2020, di awal-awal masa pandemi, terungkap sebuah fakta yang menarik. Hasil survey menunjukkan bahwa telah terjadi peningkatan tingkat literasi pada guru-guru di daerah di masa awal-awal implementasi pembelajaran daring, mereka mengeluh karena kesulitan dalam memanfaatkan teknologi dalam proses pembelajaran. Tetapi saat ini guru-guru tersebut sudah sangat terampil menggunakan aplikasi pembelajaran seperti *Zoom, Google Meet, Webex, Hangout*, portal 'Rumah Belajar Kemdikbud dan aplikasi lainnya.

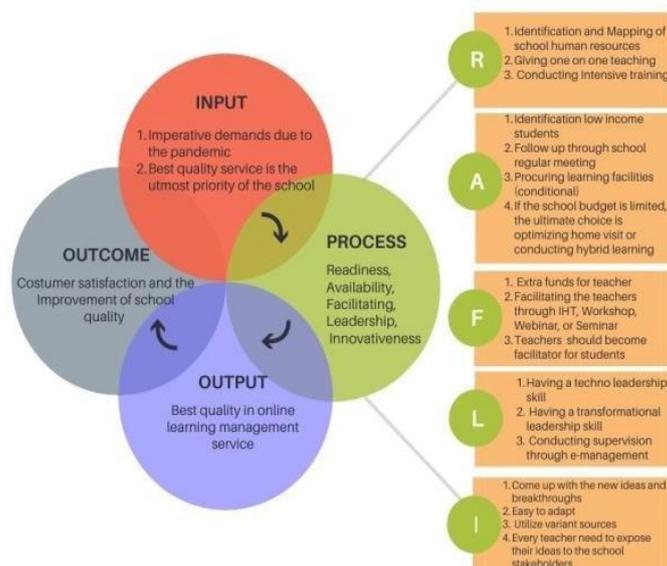
Ketiga, kemampuan guru memanfaatkan berbagai sumber dalam membelajarkan siswa. Sumber-sumber yang dapat digunakan dalam pembelajaran daring sangat variatif. Pada tahap ini guru dapat lebih fleksibel dalam memanfaatkan segala sumber yang dapat memudahkan proses pembelajaran siswa. Aspek *innovativeness* sangat dibutuhkan dalam mengelola manajemen layanan pembelajaran daring kepada siswa.

Sebagai pemimpin tertinggi sekolah, kepala sekolah dapat melakukan intervensi kepada guru-guru untuk berani mencoba hal-hal yang baru dalam mengelola pembelajaran daring. Aspek ini penting karena faktanya masih banyak guru yang tidak berani, bahkan takut untuk mencoba melakukan hal-hal yang baru. Mereka cenderung berada pada *comfort zone*-nya.

Pada aspek *innovativeness* ini, kepala sekolah juga dapat mengagendakan program kepada setiap guru-guru untuk melakukan ekspos di hadapan para *stakeholder* sekolah jika menemukan aplikasi atau cara yang efektif dalam mengelola pembelajaran daring, termasuk bagi guru-guru yang mendapatkan ilmu baru dari hasil pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak eksternal.

Visualisasi Model RAFLI

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, berikut ini merupakan visualisasi dari model manajemen layanan sekolah metode RAFLI. Visualisasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Visualisasi Manajemen Layanan Sekolah di Masa Pandemi Covid-19 menggunakan Metode RAFLI

Manajemen layanan sekolah metode Rafli di atas, pada hakikatnya mengadopsi pola diagram alur *Input*, *Proses*, *Output* dan *Outcome*. Keunggulan dari model ini adalah “beban” pembelajaran daring tidak bertumpu kepada guru. Tetapi melibatkan sekolah sebagai sebuah sistem di dalam pengelolaan pembelajaran. Ada peran pemimpin satuan pendidikan atau kepala sekolah sebagai pengarah (*director*) dan ada juga peran tenaga kependidikan sebagai *supporting staff*. Kesemuanya itu merupakan bagian integral yang tidak dapat terpisahkan. Jika kita berbicara tentang sekolah sebagai sebuah sistem, berarti semua unsur yang ada dalam sekolah tersebut memiliki peran yang sama pentingnya dalam menyukseskan pembelajaran daring.

4. KESIMPULAN

Dalam situasi pandemi yang masih mengharuskan proses pembelajaran dilaksanakan secara virtual, maka sekolah seharusnya memiliki kemampuan dalam mengelola layanan pembelajaran yang efektif dan efisien. Salah satu model manajemen layanan sekolah, khususnya yang berkaitan dengan pembelajaran adalah model RAFLI yang merupakan akronim dari *Readiness*, *Availaibility*, *Facilitating*, *Leadership*, dan *Innovativeness*.

Agar manajemen layanan pembelajaran daring dapat diaplikasikan dengan baik, maka berikut beberapa rekomendasi dan strategi dalam melakukan implementasi, diantaranya adalah sebagai berikut; (1) Kepala sekolah menstimulasi guru-guru agar dapat berinovasi dalam pembelajaran; (2) Guru-guru harus memiliki keinginan yang kuat (*willingness*) dan keberanian dalam berkreasi dan mencoba hal-hal yang baru. Tidak selalu berada pada zona nyaman (*comfort zone*); (3) Adanya pelatihan pembelajaran daring secara berkala, terkhusus kepada guru-guru yang resisten dan apatis terhadap kemajuan teknologi. Model pelatihan ini sangat bervariasi, dapat berupa pelatihan *peer to peer* (pelatihan lewat rekan sejawat) yang bersifat *non-formal*, *In House Training* (IHT), *Workshop*, *Webinar*, dan lain-lain; (4) Pihak

sekolah bertanggung jawab untuk melengkapi fasilitas pembelajaran daring di sekolah (internet, komputer, proyektor, dan lain-lain); (5) Pihak sekolah menyesuaikan anggaran untuk pengadaan fasilitas belajar daring bagi guru dan siswa yang tidak dapat melakukan pembelajaran daring. Dapat berupa alokasi anggaran untuk peminjaman tablet atau pemberian kuota internet; (6) Pihak guru tidak membebani siswa di luar kemampuannya. Tetapi, guru juga harus memiliki batasan atau rambu-rambu dalam memberikan toleransi ke siswa agar tetap menjaga mutu dan kualitas pembelajaran; (7). Kepala sekolah secara berkala melakukan supervisi, monitoring, dan evaluasi kepada guru-guru terkait dengan layanan pembelajaran daring yang diberikan ke siswa; (8). Pihak sekolah (yang diwakili oleh wali kelas atau guru BK) secara rutin melakukan komunikasi dengan orang tua murid terkait laporan perkembangan belajar anak.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, M. F., & Azis, A. (2021). Peran guru dan orang tua: Tantangan dan solusi dalam pembelajaran daring pada masa pandemic covid-19. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 4(1), 16-25.
- Ansori, A., & Sari, A. F. (2020). Inovasi pendidikan di masa pandemi covid-19. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 133-148.
- Ferlia, D. A., Jayanti, S., & Suroto, S. (2016). Analisis tingkat stres kerja pada guru Tuna Grahita di Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB) Negeri Purwosari Kudus. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 4(3), 331-341.
- Goldie, J. G. S. (2016). Connectivism: A knowledge learning theory for the digital age?. *Medical Teacher*, 38(10), 1064-1069.
- Jaelani, A., Fauzi, H., Aisah, H., & Zaqiyah, Q. Y. (2020). Penggunaan media online dalam proses kegiatan belajar mengajar PAI dimasa pandemi covid-19 (Studi pustaka dan observasi online). *Jurnal IKA PGSD (Ikatan Alumni PGSD) UNARS*, 8(1), 12-24.
- Jamal, S. (2020). Analisis kesiapan pembelajaran e-learning saat pandemi covid-19 di SMK Negeri 1 Tambelangan. *Paedagogia: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Kependidikan*, 11(2), 149-154.
- Khairuddin, K. (2020). Kepemimpinan kepala sekolah ditengah pandemi covid-19. *Edukasi*, 8(2), 171-183.
- Rahmi, R. (2020). Inovasi pembelajaran di masa pandemi covid-19. *Al-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan (The Educational Journal)*, 30(2), 111-123.
- Sadeghi, M. (2019). A shift from classroom to distance learning: Advantages and limitations. *International Journal of Research in English Education*, 4(1), 80-88.
- Santaolalla, E., Urosa, B., Martín, O., Verde, A., & Díaz, T. (2020). Interdisciplinarity in teacher education: Evaluation of the effectiveness of an educational innovation project. *Sustainability*, 12(17), 6748.
- Sudrajat, J. (2020). Kompetensi guru di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 13(1), 100-110.

- Syachtiyani, W. R., & Trisnawati, N. (2021). Analisis motivasi belajar dan hasil belajar siswa di masa pandemi covid-19. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2(1), 90- 101.
- Tarsan, V. (2018). Memahami dan mengelola resistensi atas perubahan. *JIPD: Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar*, 2(1), 98-111.
- Wajdi, F. (2021). Manajemen perkembangan siswa SD melalui peran guru dan orang tua pada masa pandemi. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 41-50.