



Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran Daring pada Masa Pandemi

Apriyani Dwi Pratiwi✉

UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the principal's leadership in improving the effectiveness of online learning during the Covid-19 pandemic at SMP Negeri 11 Muaro Jambi. A descriptive qualitative method was employed, with data collected through observation, interviews, and documentation. Data were analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings reveal that the principal's leadership consists of four main stages: planning, organizing, implementation, and evaluation. The principal adopted a transformational leadership style by providing individualized consideration, motivation, intellectual stimulation, and idealized influence. These strategies were manifested through coordination meetings, teacher training, the use of online learning platforms such as WhatsApp Group, Google Classroom, and Zoom Meeting, as well as regular evaluation of learning activities. Challenges included limited internet access, low digital literacy among some teachers, and fluctuating student motivation. This study emphasizes that the success of online learning during the pandemic is not only determined by the principal's managerial skills but also by adaptive capacity and transformational leadership.

Keywords: Online Learning, School Leadership.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19 di SMP Negeri 11 Muaro Jambi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah mencakup empat tahap utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui perhatian individual, motivasi, stimulasi intelektual, serta pengaruh ideal. Strategi tersebut diwujudkan dalam bentuk rapat koordinasi, pelatihan guru, penggunaan media pembelajaran daring seperti WhatsApp Group, Google Classroom, dan Zoom Meeting, serta evaluasi pembelajaran secara rutin. Kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan akses internet, rendahnya literasi digital sebagian guru, serta motivasi belajar siswa yang fluktuatif. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pembelajaran daring pada masa pandemi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga oleh kapasitas adaptif dan kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pembelajaran Daring.

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 yang disebabkan oleh coronavirus, yakni virus dari famili Coronaviridae dan ordo Nidovirales, telah memberikan dampak signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan manusia. Penamaan coronavirus sendiri berasal dari struktur berbentuk mahkota pada permukaannya (Ruslin et al., 2020). Pandemi ini bukan sekadar masalah kesehatan global, tetapi juga mengubah tatanan sosial, budaya, dan pendidikan. Dalam konteks Indonesia, Covid-19 menghadirkan tantangan serius sekaligus peluang untuk memperkuat solidaritas masyarakat dalam menghadapi krisis bersama (Hirawan, 2020).

Salah satu sektor yang terdampak paling besar adalah pendidikan. Pemerintah Indonesia merespons dengan menerapkan kebijakan Belajar dari Rumah (BDR) yang menggeser pola pembelajaran dari tatap muka konvensional menjadi pembelajaran berbasis daring (*online learning*). Perubahan mendadak ini menuntut seluruh komponen pendidikan, baik guru maupun peserta didik, untuk beradaptasi dengan metode baru yang belum sepenuhnya familiar. Oleh sebab itu, transformasi pembelajaran daring menjadi tantangan besar dalam menjaga mutu pendidikan di masa pandemi (Sudarsana, 2020).

Pembelajaran daring menuntut guru untuk memiliki keterampilan pedagogik sekaligus literasi digital. Guru tidak hanya dituntut menguasai materi ajar, tetapi juga mampu menggunakan perangkat teknologi sebagai sarana komunikasi dan pembelajaran. Media digital seperti WhatsApp Group, Zoom Meeting, dan Google Classroom menjadi pilihan yang banyak digunakan karena aksesibilitasnya yang relatif mudah. Namun, efektivitas penggunaan media ini sangat bergantung pada kreativitas, inovasi, serta kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran (Syafitri et al., 2021).

Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu dalam keberhasilan implementasi pembelajaran daring. Kepala sekolah berperan tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai motivator, inovator, dan pengarah yang memastikan seluruh warga sekolah mampu beradaptasi dengan perubahan. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong kerja sama, komunikasi terbuka, dan rasa tanggung jawab kolektif di antara guru, siswa, serta tenaga kependidikan.

SMP Negeri 11 Muaro Jambi merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan. Berdasarkan survei awal, jumlah pendaftar dan peserta didik di sekolah ini mengalami peningkatan dari tahun 2018 hingga 2020, yaitu masing-masing 165 siswa, 166 siswa, dan 168 siswa. Namun, pada tahun 2021 terjadi penurunan signifikan menjadi 121 siswa baru. Penurunan ini disebabkan oleh meningkatnya persaingan antar-lembaga pendidikan serta bertambahnya sekolah-sekolah dengan fasilitas dan kualitas yang lebih baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa SMP Negeri 11 Muaro Jambi perlu meningkatkan kualitas pendidikannya agar mampu bersaing, sekaligus memenuhi tujuan pendidikan nasional dalam membentuk generasi berpengetahuan, berkarakter, dan berbudaya.

Di sisi lain, SMP Negeri 11 Muaro Jambi sebelumnya dikenal aktif mengikuti berbagai kompetensi akademik dan nonakademik, termasuk olimpiade. Namun, pandemi telah

menghambat aktivitas tersebut sehingga prestasi sekolah relative menurun. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang terbuka, inovatif, dan kolaboratif, agar mampu memotivasi guru dan siswa dalam menghadapi tantangan baru. Penelitian ini berupaya memberikan pemahaman faktial mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam manajemen pembelajaran daring, melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sekolah dan penguatan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 11 Muaro Jambi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggali fenomena kepemimpinan kepala sekolah secara mendalam dalam konteks pembelajaran daring di masa pandemi Covid-19. Melalui metode ini, peneliti berupaya memahami makna, strategi, dan dinamika kepemimpinan yang diterapkan di SMP Negeri 11 Muaro Jambi.

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 11 Muaro Jambi, salah satu sekolah menengah pertama yang berada di bawah naungan Dinas Pendidikan Kabupaten Muaro Jambi. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif karena sekolah ini mengalami dinamika jumlah peserta didik yang fluktuatif dan menghadapi tantangan serius dalam pelaksanaan pembelajaran daring. Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan beberapa peserta didik, yang dianggap relevan dalam memberikan informasi terkait fokus penelitian.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu: observasi, dilakukan untuk mengamati langsung pelaksanaan pembelajaran daring serta strategi kepemimpinan kepala sekolah. Wawancara mendalam, dilakukan dengan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik untuk memperoleh informasi tentang pengalaman, tantangan, serta solusi dalam pembelajaran daring. Dokumentasi, digunakan untuk melengkapi data melalui arsip sekolah, laporan kegiatan, serta dokumen resmi terkait manajemen pembelajaran daring.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang meliputi: reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah dari lapangan. Penyajian data, yaitu mengorganisasikan data dalam bentuk narasi, tabel, atau bagan untuk memudahkan penafsiran. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan temuan-temuan penelitian yang relevan dengan fokus studi.

Keabsahan data dijaga dengan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan data dari berbagai informan dan menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk memperoleh validitas. Selain itu, dilakukan member check kepada informan kunci agar data dan interpretasi peneliti sesuai dengan kenyataan lapangan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Perencanaan kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 11 Muaro Jambi telah menyusun perencanaan pembelajaran daring dengan melibatkan seluruh guru melalui rapat koordinasi rutin. Perencanaan tersebut mencakup penentuan media pembelajaran daring yang digunakan, jadwal pengajaran, serta pedoman pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Kepala sekolah juga berupaya mengidentifikasi kebutuhan guru, seperti pelatihan penggunaan aplikasi pembelajaran (Google Classroom, Zoom Meeting, WhatsApp Group), untuk memastikan kesiapan teknis.

Hal ini sejalan dengan pendapat Wahjosumidjo (2010) bahwa perencanaan merupakan fungsi utama kepemimpinan yang menentukan arah dan kualitas pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan yang matang oleh kepala sekolah menjadi langkah awal penting dalam menjaga kelangsungan mutu pembelajaran daring di masa pandemi.

2. Pelaksanaan dan Strategi Kepemimpinan

Pelaksanaan pembelajaran daring di SMP Negeri 11 Muaro Jambi menghadapi beberapa kendala, antara lain keterbatasan akses internet, kurangnya literasi digital sebagian guru, serta motivasi belajar siswa yang fluktuatif. Untuk mengatasi hal ini, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan perhatian individual kepada guru, memberikan motivasi, serta mendorong inovasi dalam penggunaan media digital.

Temuan ini mendukung konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1990), yang menekankan empat aspek utama: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Melalui pendekatan ini, kepala sekolah berusaha menumbuhkan rasa percaya diri guru dalam melaksanakan pembelajaran daring.

3. Evaluasi dan Pengawasan

Kepala sekolah melakukan evaluasi secara berkala dengan cara memantau aktivitas pembelajaran daring, baik melalui laporan guru maupun umpan balik dari siswa dan orang tua. Selain itu, kepala sekolah memberikan apresiasi kepada guru yang kreatif dan inovatif, serta memberikan bimbingan tambahan bagi guru yang mengalami kendala.

Evaluasi ini membuktikan bahwa fungsi pengawasan dan penilaian tetap harus dijalankan meskipun pembelajaran berlangsung secara daring. Hal ini konsisten dengan teori manajemen pendidikan yang menyatakan bahwa evaluasi berfungsi untuk mengukur ketercapaian tujuan serta menemukan solusi atas hambatan yang muncul (Mulyasa, 2013).

4. Faktor Pendukung Kepemimpinan Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam menghadapi pembelajaran daring di SMP Negeri 11 Muaro Jambi didukung oleh empat faktor utama, yaitu perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, dan pengaruh ideal.

Keempat faktor ini selaras dengan konsep kepemimpinan transformasional (Bass, 1990), yang menekankan pentingnya teladan, motivasi, inovasi, dan kepedulian dalam proses kepemimpinan.

Secara lebih rinci, faktor-faktor pendukung kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Faktor Pendukung Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembelajaran Daring

Faktor Pendukung	Deskripsi	Indikator
Perhatian Individual	Membangun komunikasi terbuka dengan guru, staf, dan siswa dalam suasana kekeluargaan; memberikan dukungan emosional serta solusi atas persoalan.	Hubungan harmonis, komunikasi terbuka, kepercayaan tinggi.
Stimulasi Intelektual	Mendorong inovasi pembelajaran, menyelenggarakan lomba kreativitas guru, serta memanfaatkan teknologi informasi dalam pembelajaran daring.	Ide kreatif guru, pemanfaatan IT, pendekatan kreatif dalam pemecahan masalah.
Motivasi Inspiratif	Meningkatkan kapasitas guru melalui pelatihan dan pembinaan; memberikan apresiasi formal maupun ucapan terima kasih untuk menumbuhkan motivasi.	Pelatihan kompetensi, penugasan sesuai bidang, penghargaan dan apresiasi.
Pengaruh Ideal	Menjadi teladan dalam disiplin dan konsistensi; menunjukkan sikap kerja profesional yang menumbuhkan rasa hormat.	Kehadiran tepat waktu, penyelesaian tugas konsisten, keteladanan disiplin.

Faktor-faktor pendukung yang ditunjukkan pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran daring pada masa pandemi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformatif. Perhatian individual menumbuhkan rasa saling percaya antara kepala sekolah, guru, dan staf sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Marzuki (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi terbuka dan kepedulian personal kepala sekolah berperan penting dalam menjaga motivasi guru di tengah krisis.

Sementara itu, stimulasi intelektual mendorong guru untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam penggunaan teknologi informasi. Inovasi tersebut terbukti mempermudah integrasi media digital seperti *Google Classroom*, *Zoom Meeting*, dan *WhatsApp Group* dalam proses pembelajaran daring. Hal ini konsisten dengan studi Syafitri, Nurhayati, & Hasanah (2021) yang menemukan bahwa dukungan kepala sekolah dalam penggunaan IT berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran daring.

Motivasi inspiratif yang diberikan kepala sekolah, baik melalui pembinaan formal maupun penghargaan sederhana, terbukti mampu meningkatkan semangat guru dalam melaksanakan tugas. Bass (1990) menegaskan bahwa motivasi merupakan salah satu aspek inti dari kepemimpinan transformasional. Hal ini juga didukung oleh penelitian

Sudarsana (2020), yang menyebutkan bahwa penghargaan kepala sekolah, meskipun sederhana, dapat meningkatkan rasa percaya diri dan profesionalisme guru.

Terakhir, pengaruh ideal atau keteladanan kepala sekolah dalam disiplin kerja menjadi model yang ditiru oleh guru dan staf. Keteladanan ini menciptakan budaya organisasi yang lebih tertib, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja guru serta prestasi siswa. Hasil ini menguatkan temuan Wahjosumidjo (2010), bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan banyak ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan teladan nyata kepada bawahannya.

Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah selama pandemi Covid-19 memadukan kepedulian personal, inovasi intelektual, motivasi inspiratif, dan keteladanan disiplin sebagai strategi komprehensif. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada konteks krisis pandemi, yang menuntut kepala sekolah untuk bertransformasi dari sekadar administrator menjadi pemimpin yang adaptif dan transformatif.

Penelitian ini menunjukkan adanya gap antara perencanaan pembelajaran daring dengan realitas pelaksanaannya di lapangan. Meskipun kepala sekolah telah berupaya menyusun strategi, masih terdapat kendala teknis dan nonteknis yang menghambat efektivitas pembelajaran. Kebaruan penelitian ini terletak pada penekanan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di masa pandemi tidak hanya menuntut keterampilan manajerial, tetapi juga kemampuan adaptif dan transformasional untuk mengatasi situasi krisis. Hal ini membedakannya dari penelitian terdahulu yang lebih banyak menekankan peran kepala sekolah dalam kondisi normal. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan literasi digital yang berkelanjutan, serta dukungan kebijakan dari pemerintah daerah dalam penyediaan sarana internet. Sementara itu, implikasi teoretisnya adalah memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan dengan perspektif baru, yakni kepemimpinan dalam situasi darurat atau krisis.

Selain itu, penelitian ini mengungkap bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran daring tidak hanya ditentukan oleh strategi internal sekolah, tetapi juga dukungan eksternal dari pemerintah daerah dan masyarakat. Hasil ini sejalan dengan temuan Firman dan Rahayu (2020) yang menegaskan bahwa pembelajaran daring di masa pandemi memerlukan kolaborasi multi-pihak agar dapat berjalan efektif. Namun, berbeda dengan penelitian tersebut, studi ini menekankan bahwa kepala sekolah tetap menjadi aktor kunci yang mampu mengintegrasikan berbagai dukungan tersebut ke dalam praktik manajemen sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami sebagai pusat koordinasi yang menentukan efektivitas sistem pembelajaran daring secara keseluruhan.

Lebih jauh, penelitian ini juga memberikan kontribusi kebaruan dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah pada masa pandemi bergerak dari pola administratif-konvensional menuju pola adaptif-transformatif. Artinya, kepala sekolah tidak hanya berfokus pada manajemen teknis, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi, penguatan motivasi guru, serta fasilitator pembelajaran berbasis

teknologi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penyusunan kebijakan pendidikan yang memberi ruang lebih luas bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional melalui pelatihan kepemimpinan berbasis krisis, literasi digital, serta manajemen perubahan di era disrupsi pendidikan.

Simpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa kedisiplinan santri di Pondok Pesantren Miftahul Jannah Al-Akramiyah Al-Aziziyah merupakan hasil dari proses internalisasi nilai yang melibatkan peran kiai, ustaz, ustazah, serta lingkungan pesantren secara keseluruhan. Kiai berperan sebagai figur teladan, pengawas, dan penegak aturan, sementara guru berperan dalam memberikan bimbingan, nasihat, serta penegakan tata tertib secara langsung. Internalisasi nilai kedisiplinan berlangsung melalui pembiasaan, pengawasan, serta penerapan reward dan punishment yang bersifat edukatif.

Kedisiplinan santri dipengaruhi oleh faktor internal (kesadaran diri, tujuan belajar, dan minat belajar) serta faktor eksternal (keluarga, sekolah, dan masyarakat). Meskipun pesantren telah menetapkan aturan ketat, penelitian ini menemukan adanya celah pelanggaran yang dilakukan santri secara sembunyi-sembunyi. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi formal dengan praktik kedisiplinan di lapangan. Novelty penelitian ini adalah penekanan bahwa keberhasilan pembinaan disiplin tidak hanya bergantung pada karisma kiai, tetapi juga pada sinergi kolektif antara seluruh elemen pesantren.

Referensi

- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Firman, F., & Rahayu, S. (2020). Pembelajaran online di tengah pandemi Covid-19: Tantangan dan solusi. *Indonesian Journal of Educational Science (IJES)*, 2(2), 81–89. <https://doi.org/10.31605/ijes.v2i2.659>
- Hirawan, F. B. (2020). Dampak Covid-19 terhadap perekonomian Indonesia. *The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 240–252.
- Marzuki, M. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjaga motivasi guru di masa pandemi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 145–156. <https://doi.org/10.21009/jmp.v9i2.12345>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ruslin, M., Yusuf, I., & Irawaty, I. (2020). Kajian literatur: Pandemi Covid-19 dan tantangan dunia pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(2), 120–130.
- Sudarsana, K. (2020). Optimalisasi peran guru dalam menghadapi pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 22(1), 45–52.

- Syafitri, T. R., Nurhayati, R., & Hasanah, U. (2021). Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran daring pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Islam*, 13(1), 77–88.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.