

Karakteristik Kepemimpinan Pembelajaran Era Digital dan Pemecahan Masalah Pembelajaran Masa Pandemi Covid 19

Djum Djum Noor Benty¹, Mustiningsih², Anindya Hapsari³

^{1,2}Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang

³Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Malang

Jalan Semarang No. 5, Kota Malang

Email: djum.djum.fip@um.ac.id

Abstract: This Covid-19 pandemic situation makes school principals play an important role in solving problems related to learning problems during the covid 19 pandemic. The purpose of this study is to identify the characteristics of digital era instructional leadership and solving learning problems during the covid 19 pandemic. This study uses a research design descriptive quantitative. Area proportional random sampling is a sampling technique used, with a total sample of 196 people. The results of the study show (1) that instructional leadership skills in the digital era are the most needed factors for building a school climate, which are then followed by exemplary factors, strengthening, learning in the classroom and outside the classroom, preparing the vision, mission, and school goals that contain era learning digital, and learning program management, and (2) the principal's skills in solving learning problems during the Covid 19 pandemic are the most needed decision implementation skills factors, which are then followed by problem identification, evaluation, alternative development, and analysis skills factors. decide on alternatives.

Keywords: instructional leadership, problem solving, digital era, covid 19

Abstrak: Situasi pandemi Covid-19 ini menjadikan Kepala sekolah memegang peranan penting dalam pemecahan masalah terkait dengan permasalahan pembelajaran di masa pandemi covid 19. Tujuan penelitian ini yakni untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan pembelajaran era digital dan pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi covid 19. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif deskriptif. Area proportional random sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan, dengan jumlah sampel sebanyak 196 orang. Hasil penelitian menunjukkan (1) keterampilan kepemimpinan pembelajaran era digital paling banyak dibutuhkan faktor membangun iklim sekolah, yang selanjutnya secara berturut-turut diikuti faktor keteladanan, penguatan, belajar di kelas dan diluar kelas, penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah yang berisi pembelajaran era digital, dan pengelolaan program belajar, dan (2) keterampilan kepala sekolah dalam pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi Covid 19 paling banyak dibutuhkan faktor keterampilan implemetasi keputusan, yang selanjutnya secara berturut-turut diikuti faktor keterampilan identifikasi masalah, evaluasi, pengembangan alternatif, dan analisis dan memutuskan alternatif.

Kata kunci: kepemimpinan pembelajaran, pemecahan masalah, era digital, covid 19

pandemi *Coronavirus Disease* (Covid-19) masih menjadi permasalahan besar, mengingat virus ini untuk tingkat penularan sangat cepat. Hal ini menjadikan banyak sektor mengalami kendala dalam pelaksanaan kegiatannya, begitupula dengan sektor pendidikan. Tidak hanya kendala kegiatan dalam beberapa sektor melainkan juga berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah Indonesia membuat beberapa kebijakan untuk menupayakan pencegahan penularan virus tersebut (Rahmi, 2020). Imbauan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat salah satunya yakni senantiasa menjaga jarak (*physical distance*), hal ini menghindarkan aktivitas yang memicu adanya kerumunan dan tentunya untuk selalu menjaga kebersihan.

Dampak dari pandemi ini menyebabkan perubahan yang sangat drastis, begitupula hal ini menjadikan terkesan mendadak dari berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam bidang pendidikan. Hampir semua jenjang pada pendidikan harus memulai adaptasi dengan keadaan saat ini (Mastura & Santaria, 2020; Rohmadani, 2020). Beberapa sekolah melakukan penutupan atau tidak melaksanakan pembelajaran secara tatap muka (Dewi, 2020; Fauziyah, 2020; Mansyur, 2020). Hal ini memerlukan suatu solusi agar tetap menjadi peluang bagi sekolah melaksanakan pembelajaran. Beberapa solusi tersebut yakni untuk melindungi kesehatan dan keselamatan dari pendidik maupun peserta didik maka sekolah ditutup (Handayani, 2020; Jamaluddin et al., 2020; Wahyono et al., 2020). Tetapi peserta didik tetap bisa melaksanakan pembelajaran jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi sebagai media pembelajaran dan perantara komunikasi pendidik dengan peserta didik (Habibah et al., 2020; Qomariah et al., 2019; Suni Astini, 2020).

Kondisi saat ini mengharuskan melakukan inovasi serta pembiasaan terkait pemanfaatan teknologi sebagai penunjang proses pembelajaran yang tersedia (Herliandry et al., 2020; Mustiningsih et al., 2020). Dalam proses implementasinya mengharuskan guru maupun peserta didik tetap berinteraksi dan memberikan pengetahuan secara daring. Pembelajaran jarak jauh dalam hal ini dapat memanfaatkan beberapa platform. Platform tersebut seperti aplikasi, website, jejaring social maupun learning management system (Maisyaroh, Ulfatin, et al., 2021; Schneider & Council, 2020). Dari beberapa platform tersebut dimanfaatkan sebagai media untuk mendukung proses pembelajaran serta untuk berdiskusi maupun hal lainnya. Learning from Home yang melatarbelakangi dilaksanakannya pembelajaran jarak jauh ini membuat banyak pihak untuk beradaptasi. Pihak-pihak tersebut tidak hanya guru dan peserta didik, melainkan juga dengan orang tua yang membiasakan mendampingi serta tetap memantau pelaksanaan pembelajaran di rumah. Tradisi pembelajaran secara tatap muka yang terjadi di dalam ruang kelas berubah menjadi pembelajaran online (daring) atau, hal ini pun harus dengan menggunakan teknologi (Rahmi, 2020).

Keadaan yang belum bisa diprediksikan bagaimana pembelajaran ke depannya membuat beberapa pihak atau pemangku kebijakan untuk memutuskan langkah apa yang dilakukan (Ahorsu et al., 2020; Pascarella et al., 2020) a novel coronavirus from the same family as SARS-CoV and Middle East respiratory syndrome coronavirus, has spread worldwide leading the World Health Organization to declare a pandemic. The disease caused by SARS-CoV-2, coronavirus disease 2019 (COVID-19). Langkah dalam mempersiapkan serta mengelola situasi seperti saat ini merupakan bagian dari keterampilan pemecahan masalah yang hendaknya dimiliki oleh kepala sekolah, dengan begitu mengharuskan kepala sekolah untuk mengevaluasi potensi dari ancaman serta menemukan solusi terbaik atas ancaman tersebut (Ariyanti et al., 2019; Benty et al., 2020; Mustiningsih, 2011). Beberapa ancaman yang muncul dalam kondisi pandemi Covid-19 ini yakni berubahnya cara belajar peserta didik, waktu yang digunakan peserta didik untuk belajar dan bermain, administrasi pendidik atau guru yang bertambah, dan pengelolaan operasional sekolah (Suteki, 2020). Dengan begitu peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran harus dioptimalkan, karena kepemimpinan dalam pendidikan ini menjadi kunci efektif bagi terlaksananya pembelajaran yang berkualitas (Juharyanto et al., 2021; Nurabadi et al., 2021).

Situasi pandemi Covid-19 ini menjadikan Kepala sekolah memegang peranan penting dalam pemecahan masalah terkait dengan permasalahan pembelajaran di masa pandemi covid 19. Hal ini dilakukan agar pembelajaran tetap terlaksana dengan kondisi pendidik dan peserta didik tetap dalam keadaan sehat, serta tetap memberikan layanan kepada maksimal terhadap para peserta didik agar mendapatkan pembelajaran yang layak (Anugrahana, 2020; Rohmadani, 2020). Serta mengimplementasikan cara baru untuk mempromosikan belajar cepat di beberapa bidang, utamanya saat peserta didik kembali ke sekolah melaksanakan pembelajaran tatap muka. Untuk itu, di masa pandemi seperti saat ini peran pemimpin pembelajaran menjadi faktor utama dalam keberhasilan dalam pemecahan masalah pembelajaran di masa pandemi covid 19. Tujuan penelitian ini yakni untuk mengidentifikasi karakteristik kepemimpinan pembelajaran era digital dan pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi covid 19.

METODE

Pendekatan kuantitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini yakni Kepala sekolah dan Guru Sekolah dasar di Lingkungan Kota Probolinggo. Area proportional random sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang digunakan. Area sampling digunakan untuk memilih kecamatan yang menjadi sampel penelitian berdasarkan area utara (Kecamatan Mayangan), tengah (Kecamatan Kanigaran), dan selatan (Kecamatan Wonoasih). Proportional sampling digunakan untuk memilih sekolah dasar yang menjadi sampel penelitian dari ketiga kecamatan tersebut. Sampel penelitian ini adalah 50% Sekolah Dasar Negeri pada setiap kecamatan, dimana responden penelitian setiap sekolah yakni 1 Kepala Sekolah dan 6 Guru, sehingga total sampel dalam penelitian ini sebanyak 196 orang (28 kepala sekolah dan 168 guru). Instrumen pengumpulan data penelitian menggunakan angket tertutup melalui. Sebelum dilakukan pengumpulan data, instrumen penelitian dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen (Creswell, 2014; Saunders et al., 2016; Wiyono, 2007). Analisis data menggunakan analisis deskriptif menggunakan bantuan program SPSS 24.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterampilan Kepemimpinan Pembelajaran di Era Digital

Keterampilan kepemimpinan pembelajaran era digital yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dimaksudkan supaya secara efektif di era digital seperti saat ini kepala sekolah dapat menunjukkan serta berperilaku sebagai pemimpin pembelajaran. Deskripsi data mengenai keterampilan kepemimpinan pembelajaran era digital yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, dalam penelitian ini meliputi enam faktor yakni (a) penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah yang berisi pembelajaran era digital; (b) pengelolaan program belajar, (c) membangun iklim sekolah, (d) keteladanan, (e) belajar di kelas dan di luar kelas, dan (f) penguatan. Berdasarkan enam faktor tersebut disusun instrumen penelitian berupa angket tertutup yang terdiri dari 45 item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban, dengan skor "1" hingga "5", dimana angket diisi oleh responden yakni sebanyak 28 Kepala Sekolah dan 168 Guru Sekolah Dasar di Kota Probolinggo Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan data yang diperoleh, di dalam keterampilan kepemimpinan pembelajaran era digital yang harus dimiliki oleh kepala sekolah terdapat enam faktor. Faktor-faktor yang harus dimiliki oleh kepala sekolah memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan keadaan yang ditemui kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya sebagai instructional leader. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Keterampilan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah di Era Digital

No	Faktor	Mean	Deskripsi
1	Penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah yang berisi pembelajaran era digital	4.41	Sangat Setuju
2	Pengelolaan program belajar	4.36	Sangat Setuju
3	Membangun iklim sekolah	4.65	Sangat Setuju
4	Keteladanan	4.59	Sangat Setuju
5	Belajar di kelas dan di luar kelas	4.44	Sangat Setuju
6	Penguatan	4.45	Sangat Setuju

N: 196

Berdasarkan Tabel 1. Diketahui bahwa faktor membangun iklim sekolah memiliki nilai mean paling tinggi yakni sebesar 4.65. Berdasarkan nilai tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam keterampilan kepemimpinan pembelajaran era digital yang harus dimiliki oleh kepala sekolah supaya secara efektif di era digital kepala sekolah dapat menunjukkan serta berperilaku sebagai pemimpin pembelajaran paling banyak dibutuhkan faktor membangun iklim sekolah, yang selanjutnya secara berturut-turut diikuti faktor keteladanan, penguatan, belajar di kelas dan diluar kelas, penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah yang berisi pembelajaran era digital, dan pengelolaan program belajar.

Kepemimpinan pembelajaran adalah kegiatan-kegiatan yang dapat mengembangkan kemampuan seseorang dalam mengelola proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran, sebagai salah satu usaha dari seseorang dalam memperbaiki sistem pengajaran dan pembelajaran yang ada menjadi lebih baik secara kontinyu dan berkelanjutan (Campbell et al., 2019; Konak, 2018). Dengan melihat kondisi pada saat ini dunia dilanda dengan adanya pandemi virus COVID-19 menjadikan proses kepemimpinan pembelajaran diharuskan lebih fokus kepada lingkungan belajar yang produktif dan memuaskan sehingga dapat memenuhi beberapa komponen yang meliputi, kurikulum pembelajaran, proses belajar dan mengajar, penilaian, pengembangan guru, pelayanan prima, dan pembangunan komunitas belajar disekolah.

Berdasarkan hasil penelitian faktor yang pertama yakni keterampilan dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah yang berisi pembelajaran era digital berada pada kriteria sangat setuju. Kepala sekolah menjadi salah satu hal penting dalam merumuskan visi, misi dan tujuan lembaga dan mengkomunikasikan kepada bawahan yang ada di sekolah (Allen et al., 2018; Mestry et al., 2014). Kepala sekolah serta seluruh staff, guru, dan peserta didik turut peran serta dalam mencapai program kerja yang telah disusun agar mencapai visi sekolah (Ng et al., 2015). Oleh karena itu kepala sekolah diwajibkan merumuskan dan sosialisasi setiap program kerja yang akan disusunnya dan hal tersebut dapat meningkatkan hasil belajar dan kualitas pendidikan yang ada disekolah tersebut.

Faktor yang kedua yakni pengelolaan program belajar, pada pembelajaran pada saat ini kepala sekolah diharuskan fokus dalam mengelola setiap program belajar yang menjadi tahap utama dalam kegiatan pembelajaran yang ada disekolah tersebut (Beteille et al., 2020; Zheng et al., 2017). Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran perlu melakukan kegiatan seperti supervisi dan evaluasi agar dapat membantu mengembangkan potensi yang ada pada guru yang sedang mengajar. Faktor yang ketiga yakni membangun iklim sekolah. Pengalokasian waktu pembelajaran juga menjadi salah satu poin penting dalam mendorong perkembangan profesi setiap guruyang dapat meningkatkan pencapaian visi dan misi sekolah tersebut, penyediaan insentif bagi guru yang mengajar, penetapan standar akademik dan juga penyediaan insentif bagi siswa yang berprestasi sehingga mampu menciptakan iklim sekolah yang baik, kondusif, dan menyenangkan agar peserta didik lebih fokus melakukan pembelajaran yang diberikan (Maisyaroh, Juharyanto, et al., 2021; Maxwell et al., 2017).

Faktor yang keempat yakni keteladanan, kepala sekolah harus menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah. Berbagai hasil penelitian menyebutkan kepala sekolah yang dapat menjadi teladan bagi para guru dan siswa, dapat mewujudkan sekolah yang efektif, dimana sekolah yang efektif merupakan sekolah yang menerapkan pembelajaran yang berkualitas (Nurabadi et al., 2021; Permadani et al., 2018). Melalui perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah, akan menstimulus para guru dan siswa untuk meniru pemimpinnya. Faktor yang kelima yakni pelaksanaan pembelajaran di kelas dan di luar kelas. Kepemimpinan berfokus pada pembelajaran dimana pada pembelajaran dapat meliputi di kelas ataupun di luar kelas (Beteille et al., 2020; Browning et al., 2021) suffering from higher levels of anxiety, depression, substance abuse, and disordered eating compared to the general population. Therefore, when the nature of their educational experience radically changes—such as sheltering in place during the COVID-19 pandemic—the burden on the mental health of this vulnerable population is amplified. The objectives of this study are to 1, proses yang dilakukan dalam pembelajaran haruslah memasukan segala unsur secara baik sehingga kurikulum bisa terfokus kepada standar.

Faktor yang keenam yakni penguatan, yang dimaksud penguatan disini yakni salah satu temuan strategi kepemimpinan pembelajaran yang menemukan bahwa strategi kepemimpinan pembelajaran untuk meningkatkan pembelajaran secara efektif diantaranya melalui (1) modeling; (2) monitoring; dan (3) *professional dialog and discussion* (Hallinger, 2011; Pérez et al., 2020). Adanya dukungan tersebut terjadi karena salah satu upaya untuk melaksanakan penguatan terhadap guru, kepala sekolah dapat menjalin dialog dan diskusi secara profesional secara periodik guna peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil pembelajaran siswa.

Keterampilan Pemecahan Masalah Pembelajaran Masa Pandemi Covid 19

Keterampilan kepala sekolah dalam pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi Covid 19 yang harus dimiliki oleh kepala sekolah dimaksudkan supaya secara efektif seorang kepala sekolah dapat menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pembelajaran di masa pandemi Covid-19. Deskripsi data mengenai keterampilan kepala sekolah dalam pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi Covid 19 yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, dalam penelitian ini meliputi lima faktor yakni (a) identifikasi masalah; (b) pengembangan alternatif, (c) analisis dan memutuskan alternatif, (d) implementasi keputusan, dan (e) evaluasi. Berdasarkan lima faktor tersebut disusun instrumen penelitian berupa angket tertutup yang terdiri dari 34 item pernyataan dengan 5 alternatif jawaban, dengan skor "1" hingga "5", dimana angket diisi oleh responden yakni sebanyak 28 Kepala Sekolah dan 168 Guru Sekolah Dasar di Kota Probolinggo Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan data yang diperoleh, di dalam keterampilan kepala sekolah dalam pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi Covid 19 terdapat lima faktor. Faktor-faktor yang harus dimiliki oleh kepala sekolah memiliki nilai yang berbeda sesuai dengan situasi dan keadaan yang ditemui kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Secara lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai Keterampilan Kepala Sekolah dalam Pemecahan Masalah Pembelajaran Masa Pandemi Covid 19

No	Factor	Mean	Deskripsi
1	Identifikasi masalah	4.47	Sangat Setuju
2	Pengembangan alternatif	4.43	Sangat Setuju
3	Analisis dan memutuskan alternatif	4.41	Sangat Setuju
4	Implementasi keputusan	4.58	Sangat Setuju
5	Evaluasi	4.47	Sangat Setuju

N: 196

Berdasarkan Tabel 2. Diketahui bahwa faktor implementasi keputusan memiliki nilai mean paling tinggi yakni sebesar 4.58. Berdasarkan nilai tersebut dapat dijelaskan bahwa keterampilan kepala sekolah dalam pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi Covid 19 yang harus dimiliki oleh kepala sekolah supaya secara efektif seorang kepala sekolah dapat menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pembelajaran di masa pandemi Covid-19 paling banyak dibutuhkan faktor keterampilan implementasi keputusan, yang selanjutnya secara berturut-turut diikuti faktor keterampilan identifikasi masalah, evaluasi, pengembangan alternatif, dan analisis dan memutuskan alternatif.

Pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan selama pandemi dalam implementasinya masih banyak ditemukan permasalahan baik yang dialami oleh guru, peserta didik, maupun orang tua. Pelaksanaan pembelajaran yang banyak menggunakan media alat komunikasi sebagai sarana belajar yang berbasis online dengan menggunakan jaringan internet, dalam praktiknya tidak semua peserta didik memiliki dan mampu mengakses kegiatan pembelajaran karena tidak memiliki alat komunikasi berupa smartphone maupun laptop ditambah dengan jaringan internet yang di beberapa daerah masih belum bisa diakses dengan lancar (Abidah et al., 2020). Tentu permasalahan yang ada harus segera dipecahkan oleh kepala sekolah selaku pemimpin tertinggi di sekolah, karena bagaimanapun aktivitas pembelajaran harus tetap berjalan.

Namun ditengah keterbatasan tersebut kegiatan pembelajaran harus tetap dilaksanakan guna membantu peserta didik mencapai capaian belajar sesuai yang diharapkan. Karena seperti apapun situasi pandemi yang tengah berlangsung tentunya kegiatan belajar mengajar tidak boleh berhenti, dan adanya kebijakan dalam pelaksanaan pembelajaran jarak jauh menjadi salah satu alternatif pemecahan masalah sekaligus juga menghadirkan masalah baru karena ketidaksiapan guru, peserta didik, dan orang tua dalam menghadapi situasi pandemi Covid 19 yang membatasi pertemuan tatap muka langsung di sekolah dan berganti menjadi *e-learning* untuk sementara waktu (Dhawan, 2020; Puspitorini, 2020).

Ketika individu yang menghadapi berbagai masalah dalam hidupnya dapat memecahkan masalah yang mereka temui, mereka dapat beradaptasi dengan kehidupan sehari-hari dan dapat berhasil di

berbagai bidang. Secara umum, masalah digambarkan sebagai hambatan yang dihadapi individu dan mempersulit pencapaian tujuan (Yavuz et al., 2010). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa masalah adalah kesulitan individu dalam memenuhi kehidupannya. Karena masalah adalah cara utama untuk bertahan hidup dalam kehidupan sehari-hari, individu perlu memecahkan masalah yang mereka temui (Ekici, 2014). Oleh karena itu, Kepala sekolah dalam menghadapi berbagai masalah harus menggunakan keterampilan pemecahan masalah mereka untuk mengatasi apa yang disebut masalah (Mustiningsih, 2015; Saidun et al., 2015).

Seperti diketahui, keterampilan pemecahan masalah membantu individu dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Secara umum pemecahan masalah yang berarti mengatasi masalah dan kebutuhan yang harus digunakan keterampilan pemecahan masalah, adalah proses kompleks, karena merupakan proses yang kompleks, para ahli menyarankan bahwa proses ini harus dibagi ke dalam tahap tertentu (Visone, 2018). Oleh karena itu, proses pemecahan masalah melibatkan berbagai tahapan mulai dari pendefinisian masalah hingga pemecahan masalah. Hasil penelitian menunjukkan terdapat lima langkah keterampilan pemecahan masalah pembelajaran pada masa Covid 19 yakni, (a) identifikasi masalah; (b) pengembangan alternatif, (c) analisis dan memutuskan alternatif, (d) implementasi keputusan, dan (e) evaluasi. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan pemecahan masalah dengan baik bisa lebih sukses dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Ketika dianggap bahwa proses pembelajaran adalah proses yang penting, dapat dikatakan bahwa kepala sekolah perlu memiliki keterampilan pemecahan masalah pembelajaran, khususnya di masa pandemi Covid-19 seperti saat ini (Ekici, 2014).

SIMPULAN

Dampak dari pandemi ini menyebabkan perubahan yang sangat drastis, begitupula hal ini menjadikan terkesan mendadak dari berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam bidang pendidikan, dibutuhkan praktik kepemimpinan pembelajaran oleh kepala sekolah dan keterampilan dalam memecahkan masalah pembelajaran di masa covid 19. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan keterampilan kepemimpinan pembelajaran era digital paling banyak dibutuhkan faktor membangun iklim sekolah, yang selanjutnya secara berturut-turut diikuti faktor keteladanan, penguatan, belajar di kelas dan diluar kelas, penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah yang berisi pembelajaran era digital, dan pengelolaan program belajar, dan keterampilan kepala sekolah dalam pemecahan masalah pembelajaran masa pandemi Covid 19 paling banyak dibutuhkan faktor keterampilan implemetasi keputusan, yang selanjutnya secara berturut-turut diikuti faktor keterampilan identifikasi masalah, evaluasi, pengembangan alternatif, dan analisis dan memutuskan alternatif.

DAFTAR RUJUKAN

- Abidah, A., Hidaayatullaah, H. N., Simamora, R. M., Fehabutar, D., & Mutakinati, L. (2020). The Impact of Covid-19 to Indonesian Education and Its Relation to the Philosophy of “Merdeka Belajar.” *Studies in Philosophy of Science and Education*, 1(1), 38–49. <https://doi.org/10.46627/sipose.v1i1.9>
- Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The Fear of COVID-19 Scale: Development and Initial Validation. *International Journal of Mental Health and Addiction*. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
- Allen, K. A., Kern, M. L., Vella-Brodick, D., & Waters, L. (2018). Understanding the Priorities of Australian Secondary Schools Through an Analysis of Their Mission and Vision Statements. *Educational Administration Quarterly*, 54(2), 249–274. <https://doi.org/10.1177/0013161X18758655>
- Anugrahana, A. (2020). Hambatan, Solusi dan Harapan: Pembelajaran Daring Selama Masa Pandemi Covid-19 Oleh Guru Sekolah Dasar. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 10(3). <https://doi.org/10.24246/j.js.2020.v10.i3.p282-289>
- Ariyanti, N. S., Mustiningsih, M., & Arifin, I. (2019). The Principal’s Conflict Management Strategy Through Increased Community Participation in the Era of Industrial Revolution 4.0. *5th International Conference on Education and Technology (ICET 2019)*, 382(Icet), 30–32. <https://doi.org/10.2991/icet-19.2019.7>

- Benty, D. D. N., Mustiningsih, & Maisyaroh. (2020). Characteristics of Adolescent Problems and Problem-Solving Methods of School Heads in the Era of Disruption. *Proceedings of the 1 St International Conference on Information Technology and Education (ICITE 2020)*, 38–43. <https://doi.org/https://doi.org/10.2991/assehr.k.201214.209>
- Beteille, T., Ding, E., Molina, E., Pushparatnam, A., & Wilichowski, T. (2020). Three Principles to Support Teacher Effectiveness During COVID-19. In *Three Principles to Support Teacher Effectiveness During COVID-19*. <https://doi.org/10.1596/33775>
- Browning, M. H. E. M., Larson, L. R., Sharaievska, I., Rigolon, A., McAnirlin, O., Mullenbach, L., Cloutier, S., Vu, T. M., Thomsen, J., Reigner, N., Metcalf, E. C., D'Antonio, A., Helbich, M., Bratman, G. N., & Alvarez, H. O. (2021). Psychological impacts from COVID-19 among university students: Risk factors across seven states in the United States. *PLOS ONE*, *16*(1), e0245327. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245327>
- Campbell, P., Chaseling, M., Boyd, W., & Shipway, B. (2019). The Effective Instructional Leader. *Professional Development in Education*, *45*(2), 276–290. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1465448>
- Creswell, J. C. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4 Edition). Sage Publications.
- Dewi, W. A. F. (2020). Dampak Covid-19 terhadap Implementasi Pembelajaran Daring di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan: Jurnal Ilmu Pendidikan*, *2*(1), 55–61. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i1.89>
- Dhawan, S. (2020). Online Learning: A Panacea in the Time of COVID-19 Crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, *49*(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>
- Ekici, D. İ. (2014). The Perceptions and Views about Problem Solving Process of Pre-service Science Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *141*, 308–312. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.053>
- Fauziyah, N. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Efektivitas Pembelajaran Daring Pendidikan Islam. *Al-Mau'izhoh*, *2*(2).
- Habibah, R., Salsabila, U. H., Lestari, W. M., Andaresta, O., & Yulianingsih, D. (2020). Pemanfaatan Teknologi Media Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19. *Trapsila: Jurnal Pendidikan Dasar*, *2*(02). <https://doi.org/10.30742/tpd.v2i2.1070>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, *49*(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Handayani, L. (2020). Keuntungan , Kendala dan Solusi Pembelajaran Online Selama Pandemi Covid-19 : Studi Ekploratif di SMPN 3 Bae Kudus. *Journal Industrial Engineering & Management Research*, *1*(2).
- Herliandry, L. D., Nurhasanah, N., Suban, M. E., & Kuswanto, H. (2020). Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19. *JTP - Jurnal Teknologi Pendidikan*, *22*(1). <https://doi.org/10.21009/jtp.v22i1.15286>
- Jamaluddin, D., Ratnasih, T., Gunawan, H., & Paujiah, E. (2020). Pembelajaran Daring Masa Pandemi Covid-19 Pada Calon Guru : Hambatan, Solusi dan Proyeksi. *Karya Tulis Ilmiah UIN Sunan Gunung Djati Bandung*.
- Juharyanto, Arifin, I., Sultoni, & Adha, M. A. (2021). Dominance One-Roof Schools Principal Excellent Leadership in the Digital Age in Indonesia. *Eurasian Journal of Educational Research*, *21*(93), 199–218. <https://doi.org/10.14689/ejer.2021.93.10>
- Konak, A. (2018). Opinions of Art Teachers on the Standards of the International Society for Technology in Education: The Case of Western Mediterranean Region, Turkey. *Journal of Education and Training Studies*, *6*(3), 53. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i3.2858>
- Maisyaroh, Juharyanto, Bafadal, I., Wiyono, B. B., Ariyanti, N. S., Adha, M. A., & Qureshi, M. I. (2021). The Principals' Efforts in Facilitating the Freedom to Learn by Enhancing Community Participation in Indonesia. *Cakrawala Pendidikan*, *40*(1), 196–207. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.36119>
- Maisyaroh, Ulfatin, N., Juharyanto, Prestiadi, D., Adha, M. A., Ariyanti, N. S., Saputra, B. R., & Sjaifullah, F. W. (2021). Mentoring Teachers in the Utilization of Moodle E-Learning Application to Optimize Learning Success. *2021 7th International Conference on Education and Technology (ICET)*, 19–23. <https://doi.org/10.1109/ICET53279.2021.9575083>
- Mansyur, A. R. (2020). Dampak COVID-19 Terhadap Dinamika Pembelajaran Di Indonesia. *Education and Learning Journal*, *1*(2). <https://doi.org/10.33096/eljour.v1i2.55>
- Mastura, & Santaria, R. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Proses Pengajaran bagi Guru dan Siswa Pendahuluan. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, *3*(2), 289–295.
- Maxwell, S., Reynolds, K. J., Lee, E., Subasic, E., & Bromhead, D. (2017). The Impact of School Climate and School Identification on Academic Achievement: Multilevel Modeling with Student and Teacher Data. *Frontiers in Psychology*, *8*(DEC), 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02069>

- Mestry, R., Koopasammy, I. M., & Schmidt, M. (2014). The Instructional Leadership Role of Primary School Principals. *Education as Change*, 17(S1), 49–64. <https://doi.org/10.1080/16823206.2014.865990>
- Mustiningsih. (2011). *Implementasi Pembuatan Keputusan Berbasis Budaya Organisasi (Studi Multi Kasus pada Dinas Pendidikan Kabupaten Mojokerto, YPI Al-Multazam Mojokerto dan SPN Mojokerto)*. Universitas Negeri Malang.
- Mustiningsih. (2015). Masalah Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24(6), 498–505.
- Mustiningsih, Maisyaroh, & Ulfatin, N. (2020). Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Hubungannya dengan Kesiapan Guru Menyongsong Revolusi Industri 4.0 di Sekolah Dasar Negeri Efektif Kota Malang. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(2), 101–112. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/12191/5473>
- Ng, F. S. D., Nguyen, T. D., Wong, K. S. B., & Choy, K. W. W. (2015). Instructional leadership practices in Singapore. *School Leadership and Management*, 35(4), 388–407. <https://doi.org/10.1080/13632434.2015.1010501>
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, Gunawan, I., & Adha, M. A. (2021). The Effect of Instructional, Transformational and Spiritual Leadership on Elementary School Teacher’s Performance and Student’s Achievement. *Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- Pascarella, G., Strumia, A., Piliago, C., Bruno, F., Del Buono, R., Costa, F., Scarlata, S., & Agrò, F. E. (2020). COVID-19 diagnosis and management: a comprehensive review. In *Journal of Internal Medicine* (Vol. 288, Issue 2). <https://doi.org/10.1111/joim.13091>
- Pérez, M. S., García, J. Y. S., & Ríos, J. E. N. (2020). Factors to improve job performance and school effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 805–822. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2019-0237>
- Permadani, D. R., Maisyaroh, M., & Mustiningsih, M. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembuatan Keputusan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 320–326. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p320>
- Puspitorini, F. (2020). Strategi Pembelajaran Di Perguruan Tinggi Pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 1(1). <https://doi.org/10.31599/jki.v1i1.274>
- Qomariah, S., Nursobah, & Lailiyah, S. (2019). Implementasi Pemanfaatan Google Classroom untuk Pembelajaran di Era Revolusi 4.0. *Seminar Nasional Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat 2019*.
- Rahmi, R. (2020). Inovasi Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19. *Al-Tarbiyah: Jurnal Pendidikan (The Educational Journal)*, 30(2). <https://doi.org/10.24235/ath.v30i2.6852>
- Rohmadani, A. I. (2020). Dampak Covid 19 Terhadap Cara Berpikir Dalam Pembelajaran Daring: Studi Kasus di Yogyakarta. *Edification Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.37092/ej.v3i1.224>
- Saidun, R., Tahir, L. M., & Musah, M. B. (2015). Problems Faced by Novice Principals in Malaysia: An Exploration Study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 562–569. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p562>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Schneider, S. L., & Council, M. L. (2020). Distance Learning in the Era of COVID-19. *Archives of Dermatological Research*, 1–2. <https://doi.org/10.1007/s00403-020-02088-9>
- Suni Astini, N. K. (2020). Tantangan Dan Peluang Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Pembelajaran Online Masa Covid-19. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2). <https://doi.org/10.37329/cetta.v3i2.452>
- Suteki. (2020). 7 Dampak Positif Pandemi Covid-19 Bagi Dunia Pendidikan. In *Suteki Technology*.
- Visone, J. (2018). The Development of Problem-Solving Skills for Aspiring Educational Leaders. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 35–53. <https://doi.org/10.12806/v17/i4/r3>
- Wahyono, P., Husamah, H., & Budi, A. S. (2020). Guru profesional di masa pandemi COVID-19: Review implementasi, tantangan, dan solusi pembelajaran daring. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru*, 1(1).
- Wiyono, B. B. (2007). *Metodologi Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research)* (Burhanuddin (ed.)). FIP Universitas Negeri Malang.
- Yavuz, G., Arslan, C., & Gulten, D. C. (2010). The perceived problem solving skills of primary mathematics and primary social sciences prospective teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1630–1635. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.249>
- Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What Aspects of Principal Leadership Are Most Highly Correlated With School Outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409–447. <https://doi.org/10.1177/0013161X17706152>