

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembelajaran

1. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran

Ditinjau dari segi *etimologi*, kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang diambil dari kata *strator* yang berarti militer dan juga berarti memimpin. Pada awalnya, strategi diartikan sebagai *generalship* atau sesuatu yang dilakukan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang.¹

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan dan Kebudayaan mendefinisikan strategi adalah: “rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.”² Menurut Syaiful Bahri Djamarah, “strategi merupakan sebuah cara atau sebuah metode, sedangkan secara umum strategi memiliki pengertian suatu garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.”³ Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Dihubungkan dengan belajar mengajar, strategi bisa diartikan sebagai pola-pola umum kegiatan guru anak didik dalam perwujudan

¹ Setiawan H.P, Zulkiflimansyah, *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar* (Jakarta:LPEEE UI, 1999), hlm. 8

² Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*(Jakarta : Balai Pustaka, 2002), hlm 1092

³ Syaiful Bahri D[//], Azwan Z, *Strategi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rineka Cipta 2002), hlm 5

kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan. Strategi mencakup tujuan kegiatan, siapa yang terlibat dalam kegiatan, isi kegiatan, proses kegiatan dan sarana penunjang kegiatan. Strategi bertujuan untuk memperoleh kesuksesan atau keberhasilan yang diinginkan. Strategi yang dimaksud di sini dan sekaligus dijadikan sebagai landasan teori adalah strategi dasar dalam pembelajaran, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi serta menetapkan spesifikasi dan kualifikasi perubahan tingkah laku dan kepribadian peserta didik yang diharapkan.
- b. Memilih sistem pendekatan pembelajaran berdasarkan aspirasi dan pandangan hidup masyarakat.
- c. Memilih dan menetapkan prosedur, metode dan teknik pembelajaran yang dianggap paling tepat dan efektif sehingga dapat dijadikan pegangan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar.
- d. Menetapkan norma-norma dan batas minimal keberhasilan atau kriteria serta standar keberhasilan serta dapat dijadikan pedoman oleh guru dalam melakukan evaluasi hasil pembelajaran yang selanjutnya akan dijadikan umpanbalik untuk menyempurnakan sistem instruksional yang bersangkutan secara menyeluruh.⁴

⁴ *ibid*, hlm 5

Proses belajar mengajar adalah suatu aspek dari lingkungan sekolah yang diorganisasi. Lingkungan ini diatur serta diawasi agar kegiatan belajar mengajar terarah sesuai dengan tujuan pendidikan.

2. Jenis-jenis Strategi Pembelajaran

Dalam kegiatan strategi belajar-mengajar guru berusaha menyampaikan sesuatu hal yang disebut “pesan”. Sebaliknya, dalam kegiatan belajar siswa juga berusaha memperoleh sesuatu hal. Pesan atau sesuatu hal tersebut dapat berupa pengetahuan, wawasan, keterampilan, atau isi ajaran. Pesan tersebut akan sampai dengan baik apabila menggunakan strategi yang tepat.⁵

Adapun jenis-jenis strategi pembelajaran sebagaimana yang dikutip dalam bukunya Wina Sanjaya” Kurikulum dan Pembelajaran” yaitu :

a. Strategi Pembelajaran Ekspositori

Model pengajaran ekspositori merupakan kegiatan mengajar yang terpusat pada guru menurunkan strategi pembelajaran langsung (direct instruction), pembelajaran deduktif. Guru aktif memberikan penjelasan atau informasi terperinci tentang bahan pengajaran. Tujuan utama pengajaran ekspositori adalah memindahkan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai kepada siswa, dan hal yang esensial pada bahan pengajaran harus disampaikan kepada siswa.⁶

Strategi pembelajaran ekspositori merupakan strategi yang menekankan kepada proses penyampaian materi secara verbal dari

⁵ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran* (Cet, IV: Jakarta : Kencana, 2011), hlm 229

⁶ Dimiyati dan Mudjono, *Belajar dan Pembelajaran*, (Cet II; Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm 172

seorang guru kepada kelompok siswa dengan maksud agar siswa dapat menguasai materi pelajaran secara optimal.⁷ Dari penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran ekspositori lebih menekankan kepada informasi-informasi yang bersumber dari guru. Olehnya itu guru dalam strategi ekspositori, guru harus memperhatikan hal-hal berikut :

- 1) Penyusunan program pembelajaran
- 2) Pemberi informasi yang benar
- 3) Pemberi fasilitas belajar baik
- 4) Pembimbing siswa dalam pemerolehan informasi yang benar
- 5) Penilaian pemerolehan informasi.

Sedangkan peranan siswa yang penting adalah :

- 1) Pencari informasi yang benar
- 2) Pemakai media dan sumber yang benar
- 3) Menyelesaikan tugas sehubungan dengan penilaian guru.⁸

Siswa harus aktif dalam menggali pengetahuan, siswa tidak boleh berharap hanya kepada guru saja tetapi harus mencari informasi pengetahuan dari sumber lain, memanfaatkan media yang ada, dan mengejarkan tugas dengan sempurna tanpa menundanunda.

b. Strategi Pembelajaran Inkuiri

Pembelajaran dengan strategi inkuiri pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa menurunkan strategi pembelajaran inkuiri.

⁷ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, hlm 300

⁸ Dimiyati dan Mudjono, *Belajar dan Pembelajaran (Cet II; Jakarta: Rineka cipta,2002)*,hlm

Perilaku mengajar dengan strategi inkuiri merupakan pengajaran yang mengharuskan siswa mengolah pesan sehingga memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai. Dalam model inkuiri siswa dirancang untuk terlibat dalam melakukan inkuiri, dan model pengajaran yang berpusat pada siswa. Tujuan utama model inkuiri adalah mengembangkan kemampuan intelektual, berpikir kritis, dan mampu memecahkan masalah secara ilmiah.⁹

Strategi pembelajaran inkuiri adalah rangkaian kegiatan pembelajaran yang menekankan pada proses berpikir secara kritis dan analisis untuk mencari dan menemukan sendiri jawaban yang sudah pasti dari suatu masalah yang dipertanyakan.¹⁰ Dalam strategi ini bahan pelajaran yang dicari dan ditemukan sendiri oleh siswa melalui berbagai aktivitas, sehingga tugas guru lebih banyak sebagai fasilitator dan pembimbing bagi siswanya. Karena sifatnya yang demikian strategi ini sering juga dinamakan strategi pembelajaran tidak langsung. Olehnya itu, dalam strategi inkuiri ini siswa ditekankan untuk:

- 1) Mengambil prakarsa dalam pencarian masalah dan pemecahan masalah
- 2) Pelaku aktif dalam belajar melakukan penelitian
- 3) Penjelajah tentang masalah dan metode pemecahan, dan
- 4) Penemu pemecahan masalah.

⁹ Dimiyanti dan Mudjono, *Belajar dan Pembelajaran*, hlm 174

¹⁰ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, hlm 301

Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa strategi pembelajaran inkuiri merupakan strategi yang proses belajar mengajar berpusat kepada siswa. Siswa diberi kebebasan dan berusaha untuk mencari sendiri jawaban –jawaban dari sebuah masalah dalam proses pembelajaran.¹¹

c. Strategi Pembelajaran Kooperatif

Pembelajaran kooperatif merupakan model pembelajaran dengan menggunakan sistem pengelompokkan kecil. Yaitu antara empat sampai enam orang yang mempunyai kemampuan akademis, jenis kelamin, ras atau suku yang berbeda (heterogen).¹² Pembelajaran kooperatif atau kelompok dinilai sangat efektif untuk membangkitkan motivasi belajar siswa, dengan motivasi belajar siswa yang tinggi maka diharapkan akan berpengaruh kepada hasil belajar siswa yang tinggi pula. Terdapat empat prinsip dasar pembelajaran kooperatif yaitu:

- 1) Prinsip ketergantungan positif. Dalam kelompokkan terdapat individu-individu yang saling bekerjasama. Keberhasilan kelompok sangat ditentukan oleh kerja masing-masing anggota kelompok, dengan demikian, semua anggota dalam kelompok akan merasa saling ketergantungan.
- 2) Prinsip tanggung jawab perseorangan. Prinsip ini tidak lepas dari prinsip yang pertama. Karena keberhasilan kelompok tergantung pada anggotanya, maka setiap anggota harus bertanggung jawab

¹¹ Dimiyati dan Mudjono, *Belajar dan Pembelajaran*,

¹² Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, hlm 309

sesuai dengan tugasnya dalam kelompok. Dengan itu, penilaian dalam pembelajaran kooperatif tidak hanya melihat dari keberhasilan kelompok tetapi juga harus melakukan penilaian individu-individu dalam kelompok tersebut.

- 3) Prinsip interaksi tatap muka. Dalam pembelajaran kooperatif, siswa diberikan kesempatan untuk bertatap muka dengan anggota kelompoknya dalam artian saling memberikan informasi dan saling membelajarkan. Dengan interaksi tatap muka, siswa dalam kelompok bisa melakukan kerjasama, menghargai perbedaan, saling mengisi kekurangan dan memanfaatkan kelebihan masing-masing anggota.
- 4) Prinsip partisipasi dan komunikasi. Dalam berkelompok tentunya akan terdapat interaksi antara lain dengan berkomunikasi dan berpartisipasi aktif dalam kelompok. Hal ini dapat melatih siswa dan bisa menjadi bekal bila sudah terjun di kehidupan nyata dalam masyarakat. Keterampilan berkomunikasi memang memerlukan waktu. Siswa tidak mungkin dapat menguasainya dalam waktu sekejap. Oleh sebab itu, guru perlu terus melatih dan melatih, sampai pada akhirnya setiap siswa memiliki kemampuan untuk menjadi komunikator yang baik.¹³

¹³ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran*, hlm 310-311

Siswa harus latih untuk berbicara, bertanya dan sejenisnya sehingga siswa tidak merasa takut kalau ada yang mau ditanyakan ataukah ada ide yang mau diungkapkan.

3. Prinsip-prinsip Penggunaan Strategi Pembelajaran

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menggunakan strategi pembelajaran, guru harus mampu memilih strategi yang dianggap cocok dengan keadaan. Oleh sebab itu, guru perlu memahami prinsip-prinsip umum penggunaan strategi pembelajaran sebagai berikut:

a. Berorientasi Pada Tujuan

Segala aktivitas guru dan siswa, harus diupayakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Ini sangat penting, sebab mengajar adalah proses bertujuan. Oleh karenanya keberhasilan suatu strategi pembelajaran dapat ditentukan dari keberhasilan siswa mencapai tujuan pembelajaran. Dalam tujuan pembelajaran dapat menentukan suatu strategi yang harus digunakan guru.

b. Aktivitas

Strategi pembelajaran harus dapat mendorong aktivitas siswa. Aktivitas tidak dimaksudkan terbatas pada aktivitas fisik, akan tetapi juga meliputi aktivitas yang bersifat psikis seperti aktivitas mental. Ada sejumlah prinsip khusus dalam pengelolaan pembelajaran sebagai berikut:

- 1) Interaktif, mengajar bukan sekedar menyampaikan pengetahuan dari guru ke siswa, akan tetapi mengajar dianggap sebagai proses

mengatur lingkungan yang dapat merangsang siswa untuk belajar. Dengan demikian, proses pembelajaran adalah proses interaksi baik antara guru dan siswa, antara siswa dan siswa, maupun antara siswa dengan lingkungannya. Melalui proses interaksi memungkinkan kemampuan siswa akan berkembang baik mental maupun intelektual.

- 2) Inspiratif, proses pembelajaran adalah proses yang inspiratif, yang memungkinkan siswa untuk mencoba dan melakukan sesuatu. Oleh karena itu, guru mesti membuka berbagai kemungkinan yang dapat dikerjakan siswa. Biarkan siswa berbuat dan berpikir sesuai dengan inspirasinya sendiri, sebab pengetahuan pada dasarnya bersifat subjektif yang bisa dimaknai oleh setiap subjek yang belajar.
- 3) Menyenangkan, perlu diupayakan agar proses pembelajaran merupakan proses yang menyenangkan. Proses pembelajaran menyenangkan bisa dilakukan dengan cara melalui pengelolaan pembelajaran yang hidup dan bervariasi, yakni dengan pola dan model pembelajaran media, dan sumber belajar yang relevan.
- 4) Motivasi, membangkitkan motivasi merupakan salah satu peran dan tugas guru karena motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk membelajarkan siswa, tanpa adanya motivasi, tidak mungkin siswa memiliki kemauan untuk belajar.¹⁴

¹⁴ Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran* (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm 133-135

4. Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT)

Kebijakan pemerintah mengenai pembelajaran tatap muka terbatas (PTMT) untuk seluruh satuan pendidikan atau sekolah yang akan mulai di laksanakan kembali pada Juli 2021 mendatang. Hal ini berdasarkan surat keputusan bersama empat menteri yaitu menteri pendidikan dan kebudayaan, menteri kesehatan, menteri agama dan menteri dalam negeri tentang panduan penyelenggaraan pembelajaran di masa pandemic coronavirus Disease 2019 (covid-19). Ada dua alasan mengapa kebijakan pembelajaran tatap muka di berlakukan menurut menteri pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Anwar Makrim yang pertama adalah para pendidik dan tenaga kependidikan telah di vaksinasi dan yang kedua adalah mencegah lost of learning karena pendidikan di Indonesia sudah tertinggal dari Negara lain selama pandemi.¹⁵

Menurut Anggrawan (2019) pembelajaran tatap muka merupakan pembelajaran di kelas yang mengandalkan kehadiran pengajar untuk mengajar.¹⁶ Pada pembelajaran tatap muka siswa terlibat dalam komunikasi secara langsung pada lingkungan fisik. Nissa & Haryanto (2020) menyebutkan bahwa Pembelajaran tatap muka merupakan cara pembelajaran klasikal dimana guru dan siswa berkomunikasi secara tatap muka di dalam ruangan atau forum yang sama. Pembelajaran ini

¹⁵ Ernik Pattanang dkk, *Perencanaan Pelaksanaan Pembelajaran Tatap Muka di Masa Pandemi pada Smk Kristen Tagari*, Jurnal Manajemen Pendidikan, (ISSN 2301-5594) Vol 1n no.2, 113.

¹⁶ Anggrawan, A, *Analisis Deskriptif Hasil Belajar Pembelajaran Tatap Muka dan Pembelajaran Online Menurut Gaya Belajar Mahasiswa*. MATRIK : Jurnal Manajemen, Teknik Informatika dan RekayasaKomputer,18(2),339–346.

memerlukan kehadiran guru dan siswa pada suatu tempat nyata (bukan virtual).¹⁷ Berdasarkan deskripsi di atas, maka pembelajaran tatap muka adalah suatu proses pembelajaran yang dilakukan dengan komunikasi antar guru murid secara langsung dalam suatu tempat tanpa adanya perantara media virtual. Pembelajaran tatap muka pada masa pandemi menjadi suatu pembelajaran yang sangat jarang dilakukan karena mempertimbangkan penularan virus Covid-19 sehingga pembelajaran tatap muka diganti dengan pembelajaran daring (online).

Kemendikbud mendorong mempercepat pelaksanaan pembelajaran tatap muka terbatas, yaitu pembelajaran tatap muka yang dilakukan dengan tetap memberlakukan protokol kesehatan (Kemendikbud, 2021). Pada tahun ajaran 2021/2022, pemerintah mewajibkan lembaga pendidikan untuk menyediakan (1) pembelajaran tatap muka terbatas melalui penerapan protokol kesehatan, dan (2) pembelajaran jarak jauh. Orang tua dipersilakan untuk memilih pembelajaran tatap muka terbatas atau melanjutkan pembelajaran jarak jauh untuk anak-anak mereka. Beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh satuan pendidikan dalam pelaksanaan pembelajaran tatap muka terbatas diantaranya sebagai berikut.¹⁸

- a. Satuan pendidikan wajib memenuhi checklist sebelum memulai pelaksanaan pembelajaran tatap muka terbatas.

¹⁷ Nissa, S. F., & Haryanto, A. *Implementasi Pembelajaran Tatap Muka Di Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal IKA PGSD (Ikatan Alumni PGSD) UNARS, 8(2), 402.

¹⁸ Kemendikbud. (2020). Pemerintah Daerah Diberikan Kewenangan Penuh Tentukan Izin Pembelajaran TatapMuka. Diambil 11 Mei 2021, dari <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/11/pemerintah-daerah-diberikan-kewenangan-penuh-tentukan-izin-pembelajaran-tatap-muka>

- b. Pembelajaran tatap muka terbatas dikombinasikan dengan pembelajaran jarak jauh untuk memenuhi protokol kesehatan.
- c. Sekalipun satuan pendidikan mulai melakukan pembelajaran tatap muka terbatas, orang tua / wali dapat memutuskan untuk memutuskan anak mereka terus belajar jarak jauh.
- d. Pengawasan pembelajaran di Lembaga pendidikan dilakukan oleh pemerintah pusat, dan pemerintah daerah.
- e. Apabila berdasarkan hasil pengawasan dan/atau kasus terkonfirmasi COVID-19, maka pemerintah pusat dan daerah wajib menangani kasus tersebut dan menghentikan pembelajaran tatap muka di satuan pendidikan.
- f. Jika pemerintah pusat memiliki kebijakan untuk mencegah dan mengendalikan penyebaran COVID-19, pembelajaran tatap muka terbatas dapat dihentikan sementara sesuai periode kebijakan.
- g. Wajib sudah vaksin dosis 2.
- h. Protokol kesehatan yang ketat wajib dilaksanakan oleh seluruh warga satuan pendidikan.

4.1 Persetujuan Orang Tua Tentang PTM terbatas

Pendidikan dalam keluarga adalah dasar bagi perkembangan anak. Orang tua memiliki peran penting dan utama dalam pendidikan anaknya. Oleh karena itu diperlukan partisipasi orang tua dalam proses pendidikan anak. Diadha (2015) mengatakan bahwa bahwa partisipasi orang tua dalam pendidikan anak merupakan berbagai kegiatan bersama

yang dilakukan oleh orang tua dan guru di rumah dan sekolah dengan tujuan untuk memaksimalkan perkembangan dan kesejahteraan pendidikan anak di sekolah. Sementara itu menurut Lilawati (2020) lingkungan terdekat bagi anak untuk menerima pendidikan adalah lingkungan terdekat bagi orang tua dan kehidupannya, yang sangat besar pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan anak. Dengan kata lain orang tua menjadi penanggungjawab utama dalam pendidikan anaknya.

Persetujuan atau dalam Bahasa Inggris disebut Consent menurut kamus Meriam Webster adalah “*compliance in or approval of what is done or proposed by another*”. Terjemahan secara bebas dapat diartikan sebagai “kepatuhan atau persetujuan atas apa yang dilakukan atau diusulkan oleh orang lain”.¹⁹ Consent dilakukan oleh seseorang secara sadar terhadap suatu hal dengan memahami risiko yang telah disampaikan. Berdasarkan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa persetujuan orang tua adalah suatu proses secara sadar dari orang tua siswa sebagai pendidik utama, dalam mematuhi hal yang diusulkan oleh pihak lain.

Persetujuan orang tua menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terhadap pelayanan pendidikan anak di sekolah. Dalam kaitannya dengan pembelajaran tatap muka terbatas selama masa pandemi, persetujuan orang tua menjadi komponen penting yang

¹⁹ Meghani, A., Agarwal, S., Alexander, Zapf, J., Edwards, J. G., Labrique, A., Gibson, D. *Schooling amidst a pandemic: parents' perceptions about reopening schools and anticipated challenges during COVID-19.* , 2021.03.02.21252777

menentukan siswa bisa dilayani secara tatap muka atau dengan pembelajaran jarak jauh. Persetujuan orang tua yang digunakan adalah kuisioner berbentuk Google Form yang disebarakan melalui WhatsApp Group orang tua siswa. Instrumen berisi penjabaran prosedur pelaksanaan tatap muka terbatas dan 2 pertanyaan persetujuan orang tua sebagai berikut.

Pertanyaan	Pilihan Respon
Setujukah Bapak/Ibu dengan kebijakan Pemerintah untuk Pembelajaran Tatap Muka Terbatas berdasarkan SKB 4 Menteri yang telah ditandatangani pada tanggal 30 Maret 2021 lalu?	1. Ya 2. Tidak
Apakah Bapak/Ibu MENGIJINKAN putra/i-nya untuk mengikuti Pembelajaran Tatap Muka Terbatas untuk mata pelajaran PRODUKTIF/PRAKTIK dan BERSEDIA mengikuti serta mematuhi protokol kesehatan yang berlaku di SMA Agape?	1. Ya 2. Tidak

5. Persiapan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas

SMA Agape Tanjung Selor melakukan usaha maksimal dalam mempersiapkan proses pembelajaran tatap muka. Sebagai bagian dalam mengurangi kekhawatiran orang tua, SMA Agape Tanjung Selor sudah menyiapkan fasilitas dan prosedur untuk penerapan protokol kesehatan. Sesuai dengan anjuran pemerintah, SMA Agape Tanjung Selor melakukan hal-hal berikut dalam persiapan pelaksanaan pembelajaran tatap muka terbatas yaitu:

- a. Menyusun prosedur pelaksanaan protokol kesehatan seperti pengukuran suhu tubuh, penggunaan masker, mencuci tangan, dan menjaga jarak. Prosedur ini tertempel bagian-bagian yang mudah terlihat mulai dari pintu masuk sampai ke area SMA Agape Tanjung Selor.
- b. Membentuk tim satuan tugas (satgas) mulai dari yayasan, hingga sampai ke unit-unit satuan pendidikan. Satgas berkoordinasi dengan kepala sekolah dan semua warga satuan pendidikan untuk mendukung penerapan protokol kesehatan, serta penanganan kasus Covid-19 yang muncul di sekolah.
- c. Menyiapkan sarana dan pra sarana penerapan protokol kesehatan seperti memperbanyak tempat cuci tangan, pengadaan hand sanitizer, memberikan penanda untuk jaga jarak. Serta melakukan sosialisasi penerapan protokol kesehatan melalui media sosial.
- d. Merumuskan jadwal dan pembagian ruangan kelas dengan kapasitas maksimum 50% dari jumlah siswa per kelas dan menyebarkan angket survei persetujuan orang tua terhadap pembelajaran tatap muka terbatas.
- e. Menyusun jadwal pembelajaran tatap muka dengan sistem shift. Sistem ini memungkinkan terjadinya pengurangan kapasitas kelas pada waktu yang bersamaan sehingga terjadi physical distancing.
- f. Pembentukan satuan tugas (satgas) penanganan Covid-19 di sekolah. Satgas Covid-19 ini akan berperan aktif menyusun program berkaitan

dengan pencegahan Covid-19, memantau penerapan protokol kesehatan selama proses pembelajaran tatap muka berlangsung, mengevaluasi penerapan protokol kesehatan di sekolah, berkoordinasi dengan daerah dan staf puskesmas terdekat, melakukan komunikasi kepada seluruh komunitas sekolah, dan menentukan pembukaan atau penutupan sekolah atau kelas.

- g. Melakukan sosialisasi prosedur pelaksanaan pembelajaran tatap muka kepada seluruh komunitas sekolah secara bertahap. Sosialisasi dimulai dari guru dan staf, kemudian dilanjutkan kepada siswa dan orang tua. Langkah ini penting dilakukan sebelum memulai proses pembelajaran tatap muka agar pada saat pelaksanaannya dapat berjalan lancar.
- h. Melakukan simulasi prosedur pembelajaran tatap muka di sekolah. Agar dapat memperoleh prediksi mengenai kejadian-kejadian yang mungkin terjadi saat pembelajaran tatap muka, para guru dan staf dengan koordinasi satgas Covid-19 sekolah diwajibkan melakukan simulasi. Mulai dari prosedur kedatangan, proses masuk kelas, istirahat, sampai pada kepulangan peserta didik. Proses simulasi kemudian dievaluasi untuk menjadi masukan jika menemukan kendala-kendala saat kondisi nyata.
- i. Mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran tatap muka dan penerapan protokol kesehatan secara berkala. Tahapan ini menjadi acuan bagi pihak sekolah untuk melanjutkan pembelajaran tatap muka atau tidak.

- j. konsisten memberikan edukasi tentang penerapan protokol kesehatan dalam upaya membangun budaya disiplin.
- k. memastikan seluruh pembelajaran tatap muka terbatas berlangsung sesuai protokol kesehatan dan menyiapkan satgas Covid-19 di sekolah serta diperlukan penanganan khusus. Jika ditemukan kasus terkonfirmasi Covid-19, pembelajaran tatap muka terbatas dapat ditutup sementara.

B. Strategi Kepala Sekolah Dalam Memotivasi Guru pada Pembelajaran Tatap Muka Terbatas (PTMT)

Guru merupakan sosok yang sangat dihormati karena guru itu memegang peranan yang sangat penting dalam proses pembelajaran. Tugas guru bukan hanya mengajar, tetapi juga mendidik, membina, membimbing, serta membentuk kepribadian peserta didik. Di situasi seperti ini guru dituntut untuk tetap profesional dalam mengajar, namun hal tersebut tidak jauh dari peranan kepala sekolah. Jadi disini kepala sekolah sangat berperan dalam peningkatan profesionalisme guru pada masa pandemic covid-19. Dalam hal ini dapat dibedakan antara peran dan tugas kepala sekolah. Tugas merupakan suatu kewajiban pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Peran merupakan keikutsertaan kepala sekolah dalam suatu tugas/masalah, jadi disini sifatnya hanya sebagai pendorong keberhasilan agar masalah dapat terpecahkan sebagaimana mestinya

Peran kepala sekolah dalam kegiatan belajar mengajar harus mampu mewujudkan pembelajaran yang aktif, artinya peserta didik diikutsertakan

dalam berbagai kegiatan pembelajaran. Dan diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan mental peserta didik dalam proses belajar mengajar, peserta didik dalam aspek emosional, spiritual dan intelektualnya. Selain itu guru harus mampu menjadi mitra belajar bagi peserta didik, peserta didik akan belajar kalau guru juga belajar.

Guru bertanggung jawab untuk menciptakan situasi yang dapat mendorong prakarsa, motivasi dan tanggung jawab peserta didik dalam suasana yang aktif, sehingga pembelajaran akan mudah dipahami dan berpusat pada peserta didik. Kepala sekolah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas dengan memberikan dorongan, pengarahan, motivasi kerja, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kerja mereka. Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja yang sebanyak-banyaknya melainkan kualitas unjuk kerja sangat penting diperhatikan.

Kepala sekolah selaku manajer dituntut untuk memberikan motivasi terhadap kinerja bawahannya, dalam hal ini para guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan dan pengajaran. Kepala sekolah yang baik mampu memotivasi guru dalam menciptakan kepuasan kerja tim dengan komunikasi yang intensif, pengelolaan administrasi yang transparan dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk kuliah lagi serta menunjang guru dalam

memotivasi aktivitas pembelajaran di sekolah dan memberikan kesempatan kepada guru menyampaikan saran dan kritikan.²⁰

Upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan seakan tidak pernah berhenti. Banyak agenda reformasi yang telah, sedang dan akan dilaksanakan. Beragam program inovatif ikut serta memeriahkan reformasi pendidikan. Reformasi pendidikan tidak hanya dengan merubah kurikulum. Perubahan akan lebih bermakna dan sampai pada tujuan dengan perubahan praktik belajar yang tentunya menggunakan model belajar yang efektif dan efisien. Semuanya dilakukan dalam rangka pembaruan pendidikan.²¹

Seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap jalannya proses pendidikan. Sebagai pengelola pendidikan, kepala madrasah mempunyai peran yang sangat penting dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengajak bawahannya untuk mencapai sekolah yang berkualitas yang pada akhirnya akan berpengaruh pada presatasi akademik siswa.²²

Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin profesional yang ada didalam lembaga pendidikan. Kepala Sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks, serta mampu melaksanakan peranan Kepala Sekolah sebagai seorang yang

²⁰ Hajjah dan Ali M, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Manajemen Pendidikan di MTs n Diwek Jombang*, Jurnal Al-Idaroh: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 1 No 1, 17 (2017)

²¹ Ali Mustofa, *Penerapan Pembelajaran International Class Program (ICP) Dalam Peningkatan*

Kompetensi Siswa Di MTs Salafiyah Syafi'iyah Tebuireng Jombang, Jurnal Terakreditasi: Didaktika

Reigia Pascasarjana IAIN Kediri, Vol 3, No 1 (2015)

²² Hajjah dan Ali M, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Inovasi Manajemen Pendidikan di MTs n Diwek Jombang*, Jurnal Al-Idaroh: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol 1 No 1, 17 (2017)

diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. Dalam satuan pendidikan, Kepala Sekolah menduduki dua jabatan penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan. Kepala Sekolah adalah pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, Kepala Sekolah sebagai pemimpin formal pendidikan di lingkungannya.²³ Terdapat beberapa pertimbangan yang harus dimiliki kepala sekolah.

1. Pertama, Kepala Sekolah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas.
2. Kepala Sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya.
3. Harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.²⁴

Kepala sekolah mempunyai peran besar bagi pembentukan guru yang berkualitas, dengan memberi dorongan, pengarahan, motivasi, pembinaan dan pengawasan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka. Produktivitas sekolah bukan semata-mata untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak-banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja sangat penting diperhatikan. Kepala sekolah selaku manajer dituntut untuk memberikan

²³ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam "Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam"* (Yogyakarta: Teras, 2013), 138.

²⁴ Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), 185.

motivasi terhadap bawahannya dalam hal ini adalah guru sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan dan pengajaran.²⁵

Kepala sekolah sebagai motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi itu sendiri merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antar sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Adapun pengertian motivasi menurut Sondang P Siagian adalah keseluruhan proses pemberian motivasi kerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.²⁶ Memotivasi guru agar dapat mengerjakan apa yang dikehendaki oleh pemimpin bukanlah hal yang mudah. Memotivasi pada dasarnya menyampaikan sesuatu yang dapat membuat seseorang melakukan yang dikehendaki.²⁷

Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Untuk meningkatkan motivasi guru, kepala sekolah dan guru dituntut keprofesionalannya untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya

²⁵ Muwahid Shulhan dan Soim, *Manajemen Pendidikan Islam "Strategi Dasar Menuju Peningkatan Mutu Pendidikan Islam"* (Yogyakarta: Teras, 2013), 138.

²⁶ *Ibid.*, 61

²⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016),

C. Strategi Kepala Sekolah Dalam Memfasilitasi Pembelajaran Tatap

Muka Terbatas (PTMT)

Sarana prasarana merupakan factor pendukung proses pembelajaran tatap muka terbatas. Sarana prasarana dapat berupa gedung, media pembelajaran, bahan ajar, atau apa saja yang mendukung proses belajar mengajar. Oleh karena itu segala factor yang mendukung proses pembelajaran harus terpenuhi, terutama terkait dengan fasilitas sekolah.

Pemerintah mewajibkan sekolah menyediakan opsi pembelajaran tatap muka terbatas jika semua guru dan tenaga kependidikan sudah selesai divaksin. PTM terbatas dilakukan pada Juli 2021 bersamaan dengan tahun ajaran baru. Mekanisme pembelajaran telah diatur dengan terbitnya Keputusan Bersama Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Menteri Agama, Menteri Kesehatan, dan Menteri Dalam Negeri dengan Nomor 04/KB/2020, Nomor 737 Tahun 2020, Nomor HK.01.08/Menkes/7093/2020, Tanggal 20 November 2020, Nomor 420-3987 Tahun 2020 tentang Panduan Penyelenggaraan Pembelajaran pada Tahun Ajaran 2020/2021 dan Tahun Akademik 2020/2021 di Masa Pandemi Coronavirus Disease 2019 (COVID-19).

Keputusan Bersama ini memberikan kewenangan penuh kepada pemerintah daerah untuk perizinan Pembelajaran Tatap Muka Terbatas. Dalam mempersiapkan pembukaan, kepala satuan pendidikan bertanggung jawab untuk:

1. mengisi daftar periksa kesiapan pembelajaran tatap muka satuan pendidikan melalui laman DAPODIK. Daftar periksa kesiapan satuan pendidikan meliputi:
 - a. ketersediaan sarana sanitasi dan kebersihan, paling sedikit memiliki:
 1. toilet bersih dan layak
 2. sarana CTPS dengan air mengalir atau cairan pembersih (hand sanitizer)
 3. disinfektan
 - b. mampu mengakses fasilitas pelayanan kesehatan, seperti Puskesmas, klinik, rumah sakit, dan lainnya
 - c. kesiapan menerapkan area wajib masker kain atau masker tembus pandang bagi yang memiliki peserta didik disabilitas runtu
 - d. memiliki termogun (pengukur suhu tubuh tembak)
 - e. pemetaan warga satuan pendidikan yang tidak boleh melakukan kegiatan di satuan pendidikan:
 - 1) memiliki kondisi medis comorbid yang tidak terkontrol
 - 2) tidak memiliki akses transportasi yang memungkinkan penerapan jaga jarak
 - 3) memiliki riwayat perjalanan dari luar daerah dengan tingkat risiko penyebaran COVID-19 yang tinggi dan belum menyelesaikan isolasi mandiri selama 14 (empat belas) hari

- 4) memiliki riwayat kontak dengan orang terkonfirmasi positif COVID-19 dan belum menyelesaikan isolasi mandiri selama 14 (empat belas) hari
 - f. membuat kesepakatan bersama komite sekolah dengan tetap menerapkan protokol kesehatan, terkait kesiapan melakukan pembelajaran tatap muka di satuan pendidikan.
2. Membentuk satuan tugas penanganan COVID-19 di satuan pendidikan dapat melibatkan orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar dengan komposisi sebagai berikut:
 - a. Tim pembelajaran, psikososial, dan tata ruang
 - b. Tim kesehatan, kebersihan, dan keamanan; dan
 - c. Tim pelatihan dan humas
 3. Membuat rencana kegiatan dan anggaran satuan pendidikan (RKAS) terkait pendanaan kegiatan sosialisasi, peningkatan kapasitas, dan pengadaan sarana prasarana sanitasi, kebersihan, dan kesehatan satuan pendidikan.
 4. Menginformasikan kepada dinas pendidikan, kantor wilayah Kementerian Agama provinsi, dan kantor Kementerian Agama kabupaten/kota sesuai dengan kewenangannya jika ada warga satuan pendidikan di wilayah kerjanya terkonfirmasi positif COVID-19.²⁸

²⁸ *Pedoman Pembelajaran tatap muka terbatas*, Kementerian Pendidikan Direktorat Jendral, Dikdas dan Dikmen, Direktorat Sekolah Dasar, hlm 12 , 2021.

1. Tim Pembelajaran, Psikososial, dan Tata Ruang

- a. Melakukan pembagian kelompok belajar dalam rombongan belajar yang sama dan pengaturan jadwal pelajaran untuk setiap kelompok dalam rombongan belajar sesuai dengan ketentuan pada masa transisi.
- b. Melakukan pengaturan tata letak ruangan dengan memperhatikan
 - 1) jarak antar-orang duduk dan berdiri atau mengantri minimal 1,5(satu koma lima) meter, dan memberikan tanda jaga jarak antaralain pada area ruang kelas, kantin, tempat ibadah, lokasi antar/jemput peserta didik, ruang pendidik, kantor dan tata usaha, perpustakaan, dan koperasi
 - 2) kecukupan ruang terbuka dan saluran udara untuk memastikansirkulasi yang baik.
 - 3) apabila sirkulasi udara di dalam kelas kurang baik atau ventilasi ruangan kelas tidak memadai, pembelajaran tatap mukadisarankan dilakukan di ruangan terbuka di lingkungan sekolah.
- c. Melakukan pengaturan lalu lintas 1 (satu) arah di lorong/ koridor dan tangga. Jika tidak memungkinkan, memberikan batas pemisah dan penanda arah jalur di lorong/koridor dan tangga.
- d. Menerapkan mekanisme pencegahan perundungan bagi warga satuan pendidikan yang terstigma COVID-19 sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 82 Tahun 2015 tentang

Pencegahan dan Penanggulangan Tindak Kekerasan di Lingkungan Satuan Pendidikan.

- e. Mempersiapkan layanan bantuan kesehatan jiwa dan psikososial bagi seluruh warga satuan pendidikan dengan tata cara:
 - 1) menugaskan guru Bimbingan Konseling (BK) atau wali kelas atau pendidik lainnya sebagai penanggung jawab dukungan psikososial di satuan pendidikan
 - 2) mendata kontak layanan dukungan psikososial
 - a) pusat panggilan 119 ext 8
 - b) Himpunan Psikologi Indonesia, <http://bit.ly/bantuanpsikologi>
 - c) Perhimpunan dokter spesialis kedokteran jiwa indonesia, <https://www.pdiski.org/home>
 - d) Telepon Pelayanan Sosial Anak (TePSA) 1500- 771, tepsa.indonesia@gmail.com
 - e) dinas sosial atau dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak setempat²⁹.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Pembelajaran Tatap Muka

Terbatas

Pembelajaran Tatap Muka terbatas adalah mengatur jumlah peserta didik di setiap kelas agar menjadi lebih sedikit dari jumlah normal. Pengaturan juga dilakukan pada meja dan kursi pelajar. Jumlah kursi dikurangi dan jaraknya diatur sesuai protokol kesehatan. Efektivitas pembelajaran tatap

²⁹ Ibid., 16

muka terbatas dapat dilihat dari aktivitas siswa selama pembelajaran berlangsung, respon siswa terhadap pembelajaran dan penguasaan konsep siswa. Untuk mencapai suatu konsep pembelajaran yang efektif dan efisien perlu adanya hubungan timbal balik antara siswa dan guru untuk mencapai suatu tujuan secara bersama, selain itu juga harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan sekolah, sarana dan prasarana, serta media pembelajaran yang dibutuhkan untuk membantu tercapainya seluruh aspek perkembangan siswa. Keberhasilan dalam proses pembelajaran akan tercapai ketika peserta didik dan guru memiliki kesiapan dalam proses pembelajaran.

Hal ini dikarenakan dalam proses pembelajaran dibutuhkan interaksi yang baik antara peserta didik dan guru. Sehingga orang tidak lagi berpandangan bahwa seorang guru adalah seorang yang serba tahu sedangkan peserta didik adalah seseorang yang serba tidak tahu. Bagaimanapun belajar merupakan suatu proses dua arah, dimana peserta didik memerlukan feedback dari pengajar dan begitupun sebaliknya, agar diperoleh hasil belajar yang lebih efektif.

Untuk mencapai pembelajatan yang efektif dan efisien, factor pendukung dan penghambat menjadi bahan untuk evaluasi, berbenah menjadi lebih baik, oleh karena itu factor-faktor ini tidak boleh dilupakan begitu saja, berikut adalah factor pendukung dan penghambat pelaksanaan pembelajaran tarap muka terbatas:

1. Faktor pendukung pelaksanaan pembelajaran tatap muka terbatas

- a. Ketersediaan sarana sanitasi kebersihan
 - b. Sarana prasarana atau Fasilitas yang memadai
 - c. Dukungan kedua orangtua
 - d. Protokol kesehatan yang ketat
 - e. Tersedianya tenaga pendidik mendukung
 - f. Tersedianya petugas penanganan Covid-19
 - g. Suasana belajar yang nyaman dan menyenangkan
2. Faktor penghambat pelaksanaan pembelajaran tatap muka terbatas
- a. Motivasi Belajar Peserta Didik. Motivasi belajar anak masih kurang. Mereka belajar dan mengerjakan tugas bergantung dengan tugas milik temannya. Peserta didik kurang usaha untuk mempelajari materi secara tuntas hanya sekilas membuka dan membaca seperlunya saja.
 - b. Karakter yang dimiliki peserta didik. Mau datang ke sekolah jika temannya juga datang. Mengerjakan tugas sama persis atau hanya menyalin tugas teman yang lain. Target siswa hanya menyelesaikan tugas belajar bukan untuk pencapaian kompetensi.
 - c. Situasi dan kondisi masa pandemi covid-19. Komunikasi dan kolaborasi dengan peserta didik kurang luas dan terbatas waktu. Pertemuan tatap muka dibatasi dan dalam pengawasan yang ketat. Terlebih-lebih setelah beberapa tenaga pendidik yang terkena covid-19.
 - d. sarana dan prasarana penunjang belajar. Prasarana lab komputer di sekolah belum ada, sehingga belajar di sekolah pun anak masih memakai HP dan

kouta sendiri Sinyal yang ada di lingkungan sekolah juga tidak sama merespon dari semua provider.