



## Kebijakan Kombinatif Kepemimpinan Digital Kepala *Madrasah Ibtidaiyyah* Berbasis Teknologi pada Masa Pandemi Covid-19

Moh. Muslim<sup>1</sup>, Mohammad Zaini<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Malang, Indonesia,

<sup>2</sup>Universitas Islam Negeri KHAS Jember, Indonesia

<sup>1</sup>moh.muslim@unisma.ac.id, <sup>2</sup>mohamadzaini12345@gmail.com

### Abstract

**Keywords:**  
Combinative  
Policy;  
Digital  
Leadership;  
Digital  
Technology.

Primary school principal combinative policies became a crucial problem during the Covid-19 pandemic. Covid-19 is an urgent problem, on a global scale and with a wide impact, including schools are being affected by the presence of covid-19. The government policy is to close schools and implement a distance learning process to prevent the spread of the covid-19. The research objective was doing in depth investigation on the combinative policies of primary school principals in dealing with Covid-19. The research method used a qualitative approach with the type of case study research. Data collection techniques used observation and interviews. Data analysis used the interactive technique of Miles and Huberman. The finding of this study is that the policies of primary school principals 'digital leaders to deal with the Covid-19 pandemic situation are divided into three segments, namely (1) administrative services, (2) the learning process and (3) intense communication with students' parents.

### Abstrak:

**Kata Kunci:**  
Kebijakan  
Kombinatif;  
Kepemimpinan  
Digital;  
Teknologi  
Digital.

*Kebijakan kombinatif kepala sekolah dasar menjadi masalah krusial pada saat pandemic covid-19. Covid-19 menjadi persoalan mendesak, berskala global dan berdampak luas, termasuk sekolah terdampak dengan adanya covid-19. Kebijakan pemerintah menutup sekolah dan melaksanakan proses pembelajaran jarak jauh untuk mencegah penyebaran wabah covid-19. Tujuan penelitian adalah menginvestigasi secara mendalam terhadap kebijakan kombinatif kepala sekolah sekolah dasar dalam menghadapi covid-19. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi dan wawancara. Analisis data menggunakan Teknik interaktif Miles dan Huberman. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Kebijakan pemimpin digital kepala sekolah dasar untuk menghadapi situasi pandemic covid-19 terbagi menjadi tiga*

segmen, yaitu (1) layanan administrasi, (2) proses pembelajaran dan (3) komunikasi dengan orang tua siswa.

Received : 20 Maret 2021; Revised: 07 Mei 2021; Accepted: 08 November 2021

© Tadris Jurnal Pendidikan Islam  
Institut Agama Islam Negeri Madura, Indonesia

<https://doi.org/10.19105/tjpi.v16i2.4431>



This is an open access article under the [CC-BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license

## 1. Pendahuluan

Pada saat setelah covid ini, Lembaga Pendidikan akan tetap bisa bertahan jika mengatasi tiga jenis kendala berikut: penentuan nasib sendiri, kontekstual dan hambatan nasional.<sup>1</sup> Kebijakan kombinatif kepala sekolah dasar menjadi masalah krusial pada saat pandemic covid-19. Covid-19 menjadi persoalan mendesak, berskala global dan berdampak luas<sup>2</sup>, termasuk sekolah terdampak dengan adanya covid-19<sup>3</sup>. Kebijakan pemerintah menutup sekolah dan melaksanakan proses pembelajaran jarak jauh<sup>4,5</sup> untuk mencegah penyebaran wabah covid-19.<sup>6,7,8</sup> Kasus covid-19 pada 12 September 2020 tercatat 28 040 853 kasus. Kasus meninggal 906 092 orang.<sup>9</sup> Di Indonesia terkonfirmasi sebanyak 210.940, dirawat 52.179, meninggal 8.544 dan sembuh 150.217<sup>10</sup>. Kepala sekolah tetap harus menciptakan situasi dan lingkungan belajar yang kondusif untuk siswa<sup>11</sup>; <sup>12</sup>. Kepala sekolah sebagai factor kunci<sup>13</sup>

<sup>1</sup> Mohamed Mousa, "Responsible Management Education (RME) Post COVID-19: What Must Change in Public Business Schools?," *Journal of Management Development*, 2021, <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0316>.

<sup>2</sup> Michael R. Bleich, Shelly Smith, and Robyn McDougale, "Public Policy in a Pandemic: A Call for Leadership Action," *Journal of Continuing Education in Nursing*, 2020, <https://doi.org/10.3928/00220124-20200514-03>.

<sup>3</sup> Giorgio Marinoni, Hilligje Van Land, and Trine Jensen, *THE IMPACT OF COVID-19 ON HIGHER EDUCATION AROUND THE WORLD IAU Global Survey Report*, 2020, [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf).

<sup>4</sup> Educatin and culture Ministry, "Implementation of Education Policies in Emergencies Spread of Co Rona Virus Disease Covid-19" (2020).

<sup>5</sup> Autum Shingler-Nace, "COVID-19: When Leadership Calls," *Nurse Leader*, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.03.017>.

<sup>6</sup> Antonio Arturo Fernandez and Graham Paul Shaw, "Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19," *Journal of Leadership Studies*, 2020, <https://doi.org/10.1002/jls.21684>.

<sup>7</sup> Jay J. Van Bavel et al., "Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response," *Nature Human Behaviour*, 2020, <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>.

<sup>8</sup> World Health Organization (WHO), "Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 84," *World Health Organization*, 2020, <https://doi.org/10.1001/jama.2020.2633>.

<sup>9</sup> World Health Organization (WHO).

<sup>10</sup> Gugus Covid RI, "Satuan Tugas Penanganan Covid-19," 11 September 2020, 2020, <https://covid19.go.id/p/berita>.

<sup>11</sup> Stephen P Robbins and Timothy A Judge, *Organizational Behavior 15th Edition, The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 2013, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.06506-8>.

<sup>12</sup> Constantia A. Charalampous and Christos D. Papademetriou, "Intermediate Inverted Leadership: The Inclusive Leader's Model," *International Journal of Leadership in Education* 00, no. 00 (2019): 1–22, <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623925>.

<sup>13</sup> Claudia Romero, "Principal Leadership in Schools That Overcome Contextual Barriers," *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion* 19, no. 1 (2021), <https://doi.org/10.15366/REICE2021.19.1.005>.

yang harus memiliki strategi untuk mengelola seluruh anggota sekolahnya<sup>14</sup>. Seluruh tindakan kepala sekolah dan guru akan sangat mempengaruhi proses pembelajaran<sup>15, 16, 17, 18</sup>. Kepala sekolah dihadapkan pada situasi kompleks dalam hal etika<sup>19, 20</sup>.

Sejauh ini, terdapat penelitian berkaitan dengan kepala sekolah di masa covid, seperti penelitian Stone dkk<sup>21</sup> dengan focus pada profesionalisme kepala sekolah pada sat covid-19. Penelitian dengan metode kualitatif tersebut menyimpulkan bahwa kepala sekolah mengalami kesulitan untuk mengambil kebijakan dalam menghadapi covid dikarenakan kurangnya pemahaman profesionalisme kepemimpinan kepala sekolah. penelitian lain dilakukan Onyema dkk<sup>22</sup> tentang impact of corona 19 on education. Metode yang digunakan STATA/regresi dengan hasil penelitian bahwa dampak dari covid-19, mayoritas sekolah mengalihkan peroses pembelajarannya dilaksanakan secara online, akan tetapi terjadi kendala terkait dengan penyiapan infrastruktur dan kemampuan guru dalam penguasaan teknologi digital. Kedua penelitian tersebut menitik beratkan pada persolan profesionalisme kepala sekolah dan kebijakan kepala sekolah yang belum mengantisipasi pada persoalan infrastruktur dan kapasitas sumberdaya manusia. Dari hasil penelitian ini, masih perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terhadap kebijakan kepala sekolah di masa covid-19 dengan berbasiskan pada perkembangan teknologi, sehingga dari temuan yang ada masih menyisakan persoalan di lingkungan sekolah dalam menghadapi covid-19. Studi ini, berbeda dengan studi yang telah ada dengan menfokuskan kajian pada model kebijakan kombinatif kepala sekolah dasar di masa covid19 dengan berbasiskan teknologi.

Kebijakan pemerintah Korea untuk menghadapi covid-19 secara efektif tanpa lockdown serta factor-faktor organisasi pembelajaran dengan menggunakan model quadruple-loop<sup>23</sup>. Penelitian tentang dampak covid

---

<sup>14</sup> Wawan Wahyuddin, "Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School," *International Education Studies*, 2017, <https://doi.org/10.5539/ies.v10n3p215>.

<sup>15</sup> Heather E. Price, "Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes," *Educational Administration Quarterly*, 2012, <https://doi.org/10.1177/0013161X11417126>.

<sup>16</sup> Hasan Hariri, Richard Monypenny, and Murray Prideaux, "Leadership Styles and Decision-Making Styles in an Indonesian School Context," *School Leadership and Management*, 2014, <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.849678>.

<sup>17</sup> Moh. Muslim, "Manajemen Kepala Sekolah SMAN 8 Kota Malang Dalam Pelaksanaan Pembelajaran PAI Pada Masa Pandemi Covid-19," 2020, 32–44.

<sup>18</sup> Erwin Indrioko, Fakultas Tarbiyah, and lain Kediri, "Strategi Melaksanakan Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MI," n.d., 257–65, <https://doi.org/10.19105/tjpi.v15i2.4070>.

<sup>19</sup> Izhak Berkovich and Ori Eyal, "Ethics Education in Leadership Development: Adopting Multiple Ethical Paradigms," *Educational Management Administration and Leadership*, 2020, <https://doi.org/10.1177/1741143218792914>.

<sup>20</sup> Shingler-Nace, "COVID-19: When Leadership Calls."

<sup>21</sup> Corrie Stone-Johnson and Jennie Miles Weiner, "Principal Professionalism in the Time of COVID-19," *Journal of Professional Capital and Community*, 2020, <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0020>.

<sup>22</sup> Edeh Michael Onyema, "Impact of Coronavirus Pandemic on Education," *Journal of Education and Practice* 11, no. 13 (2020): 108–21, <https://doi.org/10.7176/jep/11-13-12>.

<sup>23</sup> Sabinne Lee, Changho Hwang, and M. Jae Moon, "Policy Learning and Crisis Policy-Making: Quadruple-Loop Learning and COVID-19 Responses in South Korea," *Policy and Society*, 2020, <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785195>.

terhadap pendidikan dan bagaimana pelaksanaan pendidikan yang efektif di berbagai wilayah negara China dan Hong Kong melalui beberapa data base elektronik. Penelitian ini lebih menekankan pada temuan kurang efektifnya penutupan sekolah untuk menyelesaikan persoalan covid-19<sup>24</sup>. Penelitian yang hampir sama dengan berfokus pada kebijakan yang diambil oleh pemerintah dalam menanggapi covid-19 dengan menyelenggarakan pembelajaran secara online, perkuliahan online, pembatalan Ujian Akhir nasional<sup>25</sup>.

Penelitian Fernandez dkk tentang langkah kepala sekolah dalam mengantisipasi penutupan sekolah dengan tiga cara: 1) mengembangkan jenis servant leadership, yang menekankan keterlibatan, pemberdayaan dan kolaboratif, 2) mendistribusikan beban tanggung jawab keseluruhan tim organisasi untuk memperoleh pengambilan keputusan yang berkualitas, 3) melakukan komunikasi yang intens dan jelas kepada pemangku kepentingan<sup>26</sup>. Lingkungan virtual membutuhkan seorang pemimpin untuk menetapkan cara-cara baru untuk tetap terhubung dengan rekan kerja, dan etiket yang mengenali keunikan setiap individu. Seorang pemimpin virtual harus dengan hati-hati mempertimbangkan bagaimana menyeimbangkan hasil kerja pemantauan dan memberi karyawan otonomi yang memadai.<sup>27</sup>

Tujuan tulisan ini adalah untuk melengkapi hasil penelitian sebelumnya. Penelitian ini akan menginvestigasi secara mendalam terhadap model kebijakan kombinitif kepala sekolah sekolah dasar MIN 1 Kota Malang dalam menghadapi covid-19 dengan berbasiskan pada teknologi. Fokus penelitian ini yaitu 1) bagaimana kebijakan pelayanan administrasi sekolah dasar MI 1 kota Malang saat pandemic berbasis teknologi, 2) bagaimana kebijakan pembelajaran sekolah dasar MIN 1 Kota Malang saat covid-19 berbasis teknologi, 3) bagaimana kebijakan komunikasi lembaga dan orang tua siswa di saat covid-19 berbasis teknologi.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi secara komprehensif tentang kebijakan kombinitif kepala sekolah dasar dalam menghadapi covid-19 dengan berbasisteknologi. Hal ini akan menjawab terhadap kesenjangan yang muncul pada kebijakan kepala sekolah yang tidak sesuai dengan kondisi siswa dan pembelajaran yang tidak optimal.

Penelitian ini didasarkan pada argument bahwa, kebijakan kepala sekolah merupakan masalah yang sangat strategis dan harus mampu mengakomodir kebutuhan serta kondisi masyarakat yang memiliki kekurangan dalam hal infrastruktur dan sumberdaya manusia. Kebijakan harus ditetapkan melalui langkah-langkah strategis, analitis dan komprehensif. Kebijakan kombinitif kepala sekolah berbasis teknologi sebagai salah satu solusi alternative untuk pelaksanaan pembelajaran di masa covid-19.

---

<sup>24</sup> Russell M. Viner et al., "School Closure and Management Practices during Coronavirus Outbreaks Including COVID-19: A Rapid Systematic Review," *The Lancet Child and Adolescent Health*, 2020, [https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(20\)30095-X](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(20)30095-X).

<sup>25</sup> Muh Barid Nizarudin Wajdi et al., "Education Policy Overcome Coronavirus, A Study of Indonesians," *EDUTECH: Journal of Education And Technology*, 2020, <https://doi.org/10.29062/edu.v3i2.42>.

<sup>26</sup> Fernandez and Shaw, "Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19."

<sup>27</sup> Deborah Claire Saltman, "Is COVID-19 an Opportunity to Improve Virtual Leadership?," *Australian Journal of General Practice*, 2020, <https://doi.org/10.31128/AJGP-COVID-12>.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian tentang kebijakan kombinatif kepala sekolah dasar berbasis teknologi. Perilaku kepala sekolah MIN 1 Kota Malang dalam mengambil kebijakan untuk menghadapi tekanan wabah covid-19 dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif<sup>28</sup>. Perilaku atau tindakan, kata-kata dan peristiwa<sup>29</sup> yang terjadi terhadap kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang berkaitan dengan kebijakan kepala sekolah dasar menjadi titik pusat penelitian sesuai dengan focus yang telah ditetapkan. Dengan sifat penelitian tersebut, maka penelitian ini menggunakan rancangan penelitian studi kasus, sebagaimana pemahaman dari<sup>30</sup>, Creswell<sup>31</sup>. Hal tersebut sebagai upaya untuk memperoleh data lapangan dengan komprehensif dan mendalam pada partisipan penelitian<sup>32</sup>.

Peneliti melakukan studi pendahuluan dengan cara datang langsung ke sekolah MIN 1 Kota Malang untuk melakukan pengamatan terhadap situasi dan kondisi yang ada di sekolah. dari hasil studi pendahuluan tersebut, peneliti melakukan kondensasi terhadap hasil studi pendahuluan, untuk menemukan focus yang akan diteliti<sup>33</sup>. Setelah focus penelitian ditentukan, kemudian melakukan ijin penelitian di sekolah dasar MIN 1 Kota Malang untuk melakukan penelitian<sup>34</sup>. Setelah memperoleh izin penelitian, maka peneliti maka peneliti malkukan proses pengumplan data.

Proses pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi<sup>35, 36, 37</sup>. Observasi dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data lapangan dengan cara peneliti secara langsung hadir di sekolah untuk melihat, mengamati dan mencatat berbagai peristiwa, perilaku, tindakan yang ada di sekolah sesuai dengan focus penelitian.<sup>38, 39, 40, 41</sup> dalam

---

<sup>28</sup> Shazia Jamshed, "Qualitative Research Method-Interviewing and Observation," *Journal of Basic and Clinical Pharmacy* 5, no. 4 (2014): 87, <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>.

<sup>29</sup> Pota Forrest-Lawrence, "Case Study Research," in *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 2019, [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4\\_67](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_67).

<sup>30</sup> John W Creswell, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Educational Research, 2012, <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

<sup>31</sup> J.W. Creswell and J. David Creswell, *Research and Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks California, 2018.

<sup>32</sup> A. Michael Huberman Matthew B, Miles and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods* (Arizona State University, 2014).

<sup>33</sup> Matthew B, Miles and Saldaña.

<sup>34</sup> Creswell and Creswell, *Research and Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.

<sup>35</sup> Essa Adhabi and Christina Blash Anozie, "Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research," no. September 2017 (2018), <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>.

<sup>36</sup> Shazia Jamshed, "Qualitative Research Method-Interviewing and Observation," *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 2014, <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>.

<sup>37</sup> Kåre Moen and Anne Lise Middelthon, "Qualitative Research Methods," in *Research in Medical and Biological Sciences: From Planning and Preparation to Grant Application and Publication*, 2015, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799943-2.00010-0>.

<sup>38</sup> Jamshed, "Qualitative Research Method-Interviewing and Observation," 2014.

<sup>39</sup> Sarah Crowe et al., "The Case Study Approach," *BMC Medical Research Methodology* 11 (2011), <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>.

<sup>40</sup> Jamshed, "Qualitative Research Method-Interviewing and Observation," 2014.

<sup>41</sup> Pamela Baxter, Susan Jack, and Susan Jack, "Qualitative Case Study Methodology:

proses observasi, peneliti memanfaatkan alat bantu pemanfaatan instrumen tertulis dan Camera Phone Oppo A5 2020. Data juga dikumpulkan melalui teknik wawancara. Wawancara penelitian dilakukan kepada partisipan yang memiliki keterkaitan dan informasi yang dibutuhkan, sesuai dengan focus penelitian<sup>42</sup>. Penentuan partisipan menganut prinsi keluasaan, kedalaman dan kebermaknaan yang dimiliki oleh partisipan<sup>43</sup>. Dalam proses wawancara, peneliti memanfaatkan fasilitas recording smartphone Oppo A5 2020.

Partisipan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, pegawai, peserta didik dan orang tua siswa. Kepala sekolah di pilih sebagai partisipan yang menjadi informan utama dalam penelitian ini, karena kepala sekolah dianggap sebagai orang yang memiliki informasi mendalam sesuai dengan focus penelitian. Guru menjadi partisipan terkait dengan informasi yang berkenaan dengan proses dan situasi yang muncul di sekolah dalam konteks penyusunan dan penetapan kebijakan yang di tetapkan oleh kepala sekolah. pegawai merupakan salah satu obyek dari kebijakan yang berkaitan dengan kebijakan layanan administrasi sekolah. Peserta didik menjadi partisipan berkaitan dengan informasi tentang kebijakan pembelajarannya di sekolah dan orang tua menjadi informan tentang kebijakan yang berhubungan dengan interaksi dan komunikasi antara lembaga dengan orang tua siswa.

Kepala sekolah merupakan partisipan yang menjadi informan kunci dalam penelitian ini.

Tabel 1. Wawancara, Observasi dan Kontekstual data

Wawancara individu (2020)	1 kepala sekolah
Wawancara individu (2020)	3 wakil kepala sekolah
Wawancara Individu (2020) Wawancara Individu	4 guru 4 siswa 2 Orang Tua
Observasi (2020)	Pengamatan dan catatan lapangan selama perjalanan studi
Data kontekstual untuk mendukung deskripsi kasus yang tebal (2019–2020)	Kunjungan sekolah Dokumen lokal sekolah Observasi lapangan di sekolah Catatan lapangan di sekolah Percakapan formal dan informal dengan siswa, guru dan kepala sekolah

Diadaptasi dari Meyer, A Case in Case Study Methodology<sup>44</sup>

Analisis yang digunakan dalam penelitian kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus ini memakai bentuk analisis jenis induktif<sup>45</sup>. Proses analisis

---

Study Design and Implementation for Novice Researchers," *The Qualitative Report Volume*, 2008, <https://doi.org/10.2174/1874434600802010058>.

<sup>42</sup> Gary Alan Fine, "Participant Observation," in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 2015, <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.44041-9>.

<sup>43</sup> Mark N.K. Saunders and Keith Townsend, "Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research," *British Journal of Management*, 2016, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>.

<sup>44</sup> Christine Benedicte Meyer, "A Case in Case Study Methodology," *Field Methods*, 2001, <https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>.

<sup>45</sup> Edwin A. Locke, "The Case for Inductive Theory Building," *Journal of Management*, 2007, <https://doi.org/10.1177/0149206307307636>.

kualitatif melalui cara pengkodean, tematisasi, dan penjumlahan terhadap data penelitian yang ada<sup>46</sup>. data penelitian tentang kebijakan kombinatif kepala Madrasah Ibtidaiyah di masa covid-19 dikelompokkan sesuai dengan focus penelitian, yaitu 1) kombinatif pelayanan administrasi Madrasah Ibtidaiyah Negri MIN 1 kota Malang di saat pandemic berbasis teknologi, 2) kebijakan kombinatif pelaksanaan pembelajaran sekolah dasar MIN 1 Kota Malang di saat covid-19 berbasis teknologi, 3) kebijakan kombinatif komunikasi antara sekolah dan orang tua siswa saat covid-19 berbasis teknologi. Seluruh teks hasil pengumpulan data dalam bentuk data empiris dikumpulkan, kemudian dilakukan analisis dengan cara transkripsi kata demi kata dari hasil wawancara (encoding). Materi yang terdapat pada data empiris dibaca secara berulang-ulang untuk mendapatkan rasa atau citra secara keseluruhan. Setelah ditemukan rasa dari teks yang dibaca secara berulang, kemudian dilakukan ekstrak antara teks tersebut dengan pengalaman dan persepsi menjadi sebuah rumusan teks baru yang merupakan unit analisis<sup>47</sup>.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Sesuai dengan hasil penelitian di lokasi penelitian, maka dapat dipaparkan data yang berkaitan dengan 1) kombinatif pelayanan administrasi, pelaksanaan pembelajaran, komunikasi antara sekolah dan orang tua siswa sekolah dasar MIN 1 Kota Malang di saat covid-19 berbasis teknologi.

#### 3.1. Kebijakan pelayanan administrasi sekolah

Administrasi sekolah sebagai salah satu aktivitas kerja yang harus tetap beroperasi dengan lancar dalam situasi apapun. Pelayanan administrasi menjadi salah satu kebijakan prioritas sekolah dasar MIN 1 Kota Malang. Pelayanan administrasi sekolah merupakan aktivitas yang melibatkan unsur pegawai dengan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas pelayanan administrasi harus terus dijaga dan ditingkatkan, agar dapat memberikan pelayanan administrasi secara memuaskan kepada masyarakat. Pelayanan administrasi yang dilaksanakan secara berkualitas dan mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat, tentu dapat meningkatkan daya saing sekolah.

Sekolah dasar MIN 1 Kota Malang terus melakukan upaya peningkatan kualitas layanan administrasi, walaupun dalam situasi pandemic covid-19. Semua itu dilakukan oleh sekolah dasar MIN 1 Kota Malang, agar sekolah dasar MIN 1 Kota Malang tetap mampu memberikan kepuasan layanan kepada masyarakat dan masyarakat tetap akan mempercayakan anak-anak mereka di MIN 1 Kota Malang.

Kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang menyampaikan bahwa, "MIN 1 Kota Malang akan terus berupaya untuk memberikan layanan terbaik kepada seluruh masyarakat, walaupun saat ini sedang berada pada situasi sulit, dengan adanya wabah covid-19".

Sebagai bentuk komitmen kepala sekolah terhadap kualitas pelayanan administrasi kepada masyarakat pada saat covid-19, kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang menetapkan kebijakan pelayanan administrasi dengan dua cara, yaitu 1). Pelayanan administrasi secara langsung dan 2). Pelayanan administrasi secara online.

Pelaksanaan pelayanan administrasi sekolah secara langsung yaitu dilakukan dengan cara masyarakat datang langsung ke sekolah dasar MIN 1 Kota Malang. Masyarakat yang melakukan pengurusan administrasi ke sekolah di

<sup>46</sup> Matthew B, Miles and Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods*.

<sup>47</sup> Matthew B, Miles and Saldaña.

wajibkan untuk mengikuti prosedur protocol kesehatan. Dalam masa covid-19, protocol kesehatan yang harus diikuti oleh seluruh komponen sekolah adalah: menggunakan masker, jaga jarak, mencuci tangan dengan sabun dan menggunakan hand sanitizer.

Seperti yang terlihat di area sekolah dasar MIN 1 Kota Malang, di depan sekolah sudah disiapkan tempat cuci tangan beserta sabun. Kemudian di pos penjaga disiapkan hand sanitizer bagi seluruh guru, pegawai dan masyarakat yang akan masuk ke dalam sekolah. petugas jaga juga menegur kepada setiap orang yang mau masuk dan tidak menggunakan masker. Setelah tahapan protocol kesehatan tersebut telah dilakukan, maka pengunjung sekolah diperkenankan masuk ke kantor layanan administrasi.

Di sekolah dasar MIN 1 Kota Malang juga terlihat fenomena yang menunjukkan bahwa sekolah tetap melayani pengurusan administrasi, ketika ada seorang wali murid yang datang ke sekolah. setelah mengikuti prosedur yang ditetapkan, kemudian orang tua tersebut masuk ke ruang administrasi dan melakukan komunikasi dengan petugas yang telah menunggu di dalam kantor. Pelayanan dilakukan dengan sikap dan respon sebaik mungkin oleh petugas. Petugas memperlakukan orang tua tersebut dengan sikap ramah, sopan santun dan penuh perhatian. Petugas yang bertanggung jawab saat itu, juga menggunakan masker untuk menjaga dan mengantisipasi bahaya penularan wabah covid-19.

Layanan prima yang diberikan oleh petugas administrasi kepada orang tua, terlihat pada saat orang tua siswa tersebut telah selesai melakukan pengurusan administrasi dan setelah itu keluar dari dalam ruangan dengan ekspresi yang menunjukkan rasa puas atas pelayanan yang telah dia terima.

kebijakan pelayanan administrasi melalui cara online, menjadi kebijakan yang di tetapkan kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang untuk menyikapi penyebaran virus covid-19. Kebijakan pelayanan administrasi dengan online dimaksudkan untuk menghindari terjadinya interaksi masyarakat dengan jumlah banyak di area sekolah. realisasi kebijakan kepala sekolah untuk melakukan pelayanan administrasi secara online yaitu dengan adanya kemitraan antara sekolah dengan jasa perbankan, yaitu bank rakyat Indonesia. Bentuk kerjasama [ma ini, kemudian sekolah dapat melakukan transaksi atau layanan administrasi kepada masyarakat dengan memanfaatkan aplikasi Briva. Dengan aplikasi Briva ini, masyarakat dapat melakukan berbagai layanan administrasi berkaitan dengan tanggungan sekolah secara mudah, efektif dan efisien. Lebih penting lagi, dengan layanan online menggunakan aplikasi Briva ini dapat mencegah terjadinya penyebaran virus covid-19.

Sebagaimana pernyataan yang diungkapkan oleh beberapa orang tua siswa sekolah dasar MIN 1 Kota Malang, yang intinya merasa sangat puas dengan layanan yang telah diberikan oleh MIN 1 Kota Malang melalui kebijakan layanan administrasi secara online. Layanan administrasi online ini memudahkan, menghemat waktu, tenaga dan menutup peluang terjadinya penularan wabah covid-19.

Ketua bagian tata usaha sekolah dasar MIN 1 Kota Malang juga memberikan informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan administrasi dengan menggunakan jalur langsung dan online. Langkah ini dilakukan untuk menghindari terjadinya penyebaran virus covid-19 di sekolah dan sekolah tetap bisa memberikan layanan secara baik dan dapat memuaskan masyarakat.

Data lapangan tersebut menunjukkan , bagaimana kepala sekolah membuat kebijakan untuk penyelenggaraan kegiatan administrasi di sekolah dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu secara langsung dan online.



Seluruh petugas diwajibkan untuk memiliki kesadaran dalam penggunaan dan pelaksanaan protocol Kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki kebijakan yang relevan dengan kemampuan pemimpin untuk memahami secara mendalam masing-masing individu yang berada di bawah kepemimpinannya<sup>48</sup>. Pemimpin sangat memperhatikan keselamatan seluruh bawahannya, agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya dengan tetap menjaga keamanan masing-masing. Untuk menjaga seluruh aktivitas kegiatan administrasi dapat berjalan secara efektif, efisien dan aman dari peluang tertular Covid-19, pemimpin menetapkan kebijakan pelayanan administrasi secara online terhadap seluruh wali murid. Wali murid dapat melakukan pembayaran melalui BANK yang telah ditunjuk. Kebijakan ini mengindikasikan bagaimana pemimpin menyiapkan sarana secara online serta memiliki kepaan dan pemahaman secara mendalam untuk kebutuhan wali murid. Kemampuan pemimpin ini sebagai bentuk kemampuan untuk mengorganisasikan seluruh sumber daya sekolah, agar dapat memberikan layanan terbaik bagi orang tua siswa<sup>49</sup>. Seluruh petugas administrasi dituntut untuk memiliki ketrampilan di dalam mengoperasikan sarana yang sesuai dengan kebutuhan layanan secara online. Dengan demikian, seluruh tenaga administrasi dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tercepat terhadap perkembangan teknologi, untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.

### 3.2. Kebijakan Pembelajaran sekolah

Inti dari sekolah adalah terselenggaranya proses pembelajaran. Proses pembelajaran menjadi orientasi utama yang harus diperhatikan keberlangsungannya. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab atas pelaksanaan pembelajaran di MIN 1 Kota Malang telah berupaya untuk melakukan tindakan penjagaan kegiatan pembelajaran melalui penetapan kebijakan sekolah. Kebijakan kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang dalam penyelenggaraan pembelajaran bagi siswa pada saat covid-19 adalah "pembelajaran dilaksanakan dengan cara jarak jauh atau online. Kebijakan ini ditetapkan oleh kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang sebagai bentuk tanggung jawab kepala sekolah, agar proses pembelajaran tetap bisa dilaksanakan, akan tetapi tidak memberikan terjadinya peluang bahaya tertular virus covid-19 bagi guru dan siswa. Platform yang digunakan dalam penyelenggaraan pembelajaran jarak jauh adalah dengan menggunakan media zoom meeting, e-learning dan class dojo.

Zoom meeting dalam praktik pembelajaran digunakan oleh guru untuk melakukan pembelajaran secara langsung. Guru dan siswa melakukan aktivitas pembelajarannya bisa saling melihat secara langsung.

E-learning di sekolah dasar MIN 1 Kota Malang merupakan aktivitas pembelajaran dengan berbasis pada sarana elektronik. Diantara media yang digunakan dalam pembelajaran ini adalah jaringan komputer. Dikembangkannya pembelajaran melalui jaringan komputer selanjutnya dikembangkan pembelajaran yang ada melalui pengembangan berbasis web. Melalui e-learning ini, maka materi akan sangat mudah untuk disajikan dan dikembangkan oleh guru. Proses pembelajaran pun disajikan dengan model yang interaktif. Dengan e-learning tidak memiliki batasan akses.

Untuk join ke e-learning MIN 1 Kota Malang semua siswa diberikan kode akses dan password nah ini yang digunakan setelah memasukkan password dan

<sup>48</sup> James Brett, *Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World* (Australia: Forest Lodge, New South Wales, 2019).

<sup>49</sup> Brett.

kode tersebut maka tampilan pada e-learning itu diantaranya yang pertama identitas siswa mulai dari foto siswa nama dan kelasnya Kemudian pada fitur yang tersedia di di e-learning itu di antaranya adalah satu Ada forum Madrasah for Madrasah ini sifatnya adalah umum atau terbuka aksesnya untuk semua siswa ataupun guru yang bisa masuk ke e-learning MIN 1 Kota Malang nah selain baru Madrasah di situ ada kelas online kelas online inilah yang digunakan oleh siswa untuk melakukan aktivitas pembelajaran jarak jauh yaitu mulai melakukan resensi melihat timeline tugas kelas sampai pada mengakses bahan ajar dan dan evaluasi pembelajaran melalui CBT.



Gambar 1. Halaman E Leranig MIN 1 Kota Malang

Diakses dari <https://elearning.min1kotamalang.sch.id/> pada tanggal 2020

Pembelajaran menggunakan e-learning belum mampu mewedahi apa yang menjadi kebutuhan guru dalam melaksnaka pembelajaran. Untuk memenuhi kebClss Dojo. ClassDojo adalah aplikasi komunikasi guru untuk memotivasi siswa menumbuhkan perilaku positif siswa yang dapat melibatkan orang tua siswa dalam mendidik siswa

Pembelajaran jarak jauh di sekolah dasar MIN 1 Kota Ma;ang tidak hanya dilaksanakan dengan cara online saja, akan tetapi juga dilaksanakan secara offline. Bentuk kegiatan pembelajaran offliennya adalah, setiap siswa diberikan buku paket sesuai dengan jenjang kelasnya. Buku paket tersebut di jadikan sebagai bahan belajar oleh anak pada saat dirumah. Intruksi pembelajarannya di lakukan melalui media online. Beberapa guru memberikan statemen, yang pada intinya menjelaskan bahwa pembelajaran yang dilakukan pada saat covid-19 sedang terjadi yaitu dengan dua model. Model online dan model offline. Pembelajaran online dilakukan dengan menggunakan beberapa palikasi yang telah ditetapkan oleh sekolah, sedangkan cara offline dilakukan dengan cara siswa diberikan buku-buku paket pembelajaran. Mereka diminta untk mempelajari sesuai dengan instruksi yang diberikan guru.

Kebijakan dalam pelaksanaan pembelajaran siswa memutuskan bahwa seluruh kegiatan pembelajaran dilaksanakan secara jarak jauh atau online. Sekolah menyiapkan sarana aplikasi yang dapat digunakan oleh guru dan murid dalam melakukan kegiatan pembelajaran. Guru diberikan fasilitas yang memadaji untuk meningkatkan kualitas layanan kepada siswa, sedangkan siswa di berikan pelatihan untuk dapat menggunakan sarana teknologi yang dapat digunakan untuk pembelajaran. Kebijakan ini merupakan bentuk nyata dari proses pembelajaran yang didasarkan pada pemanfaat teknologi.

### 3.3. Kebijakan Komunikasi sekolah dan orang tua

Orang tua siswa sekolah dasar MIN 1 Kota Malang menjadi salah satu factor utama dalam mewujudkan keberhasilan pelaksanaan pembelajaran jarak jauh. Peran strategis orang tua di dalam mendampingi, mengarahkan dan mengawal proses pembelajaran di saat covid-19. Kebijakan pembelajaran jarak jauh yang ditetapkan oleh pemerintah dan diterapkan di seluruh sekolah.

Kebijakan pembelajaran jarak jauh mengharuskan pembelajaran siswa sekolah dasar MIN 1 Kota Malang dilakukan dari rumah masing-masing. Usia sekolah dasar merupakan usia yang masih membutuhkan pendampingan secara

khusus dan intens. Keberadaan orang tua sangat dibutuhkan untuk menjadi pendamping dan peran guru pada saat di rumah.

Kualitas pembelajaran yang dilaksanakan disekolah dan di rumah, tentu sangat berbeda. Disekolah siswa berhadapan secara langsung dengan guru-guru di kelasnya, sedangkan pembelajaran jarak jauh, siswa tidak bertemu secara langsung dengan guru. Pendampingan pembelajaran lebih banyak diperankan oleh orang tua. Untuk itu, komunikasi antara orang tua dengan guru maupun orang tua dengan sekolah harus terjalin dengan baik dan harmonis.

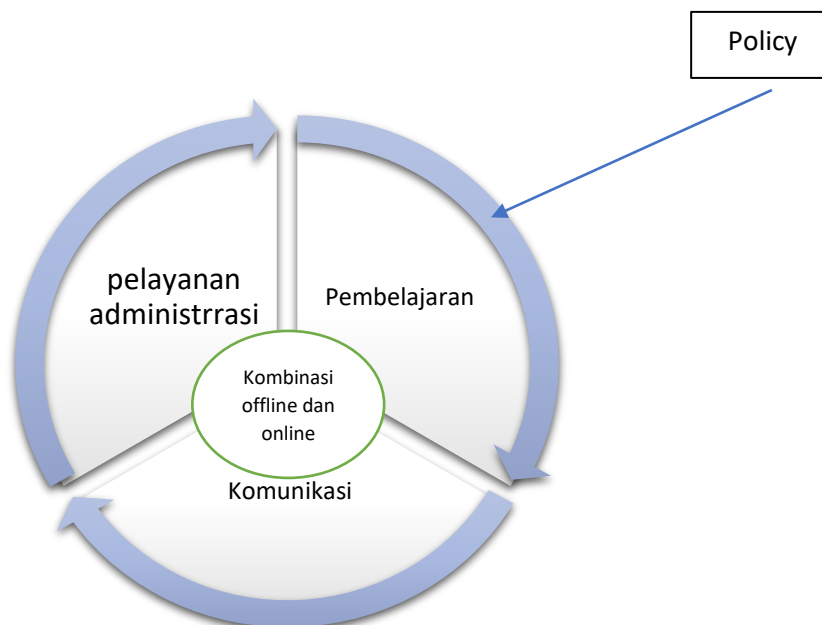
Kepala sekolah dasar MIN 1 Kota Malang memaparkan bahwa, dalam situasi darurat covid-19, maka sekolah dituntut untuk menginovasi cara pembelajarannya. Pembelajaran harus tetap dilakukan dalam kondisi apapun walaupun pelaksanaannya tidak dapat dilakukan secara ideal. Termasuk dalam hal ini adalah penyelenggaraan pembelajaran dengan jarak jauh. Orang tua menjadi mitra sekolah dasar MIN 1 Kota Malang yang sangat penting.

Berbagai informasi tentang perkembangan anak harus tetap terpantau oleh guru, sebab guru yang memiliki instrument control dan kendali peningkatan kompetensi siswa. Orang tua bertugas untuk mengkomunikasikan dengan guru berkaitan dengan tugas-tugas pembelajaran, menyampaikan hasil kegiatan siswa, melaporkan perkembangan siswa dan membantu siswa dalam menggunakan aplikasi online.

Untuk mengoptimalkan hasil pembelajaran jarak jauh pada saat covid-19, perlu dikelola dengan baik, agar keberlangsungan pembelajaran tetap bisa terjaga kualitasnya. Sekolah dasar MIN 1 Kota Malang menetapkan kebijakan yang berkenaan dengan cara interaksi antar sekolah dengan orang tua atau masyarakat.

Orang tua siswa merupakan salah satu komponen yang penting dalam melaksanakan pembelajaran dengan cara online. Keterlibatan orang tua untuk ikut berpartisipasi aktif dalam mendampingi anaknya. Anak setingkat sekolah dasar masih sangat butuh pendampingan orang tua secara intensif, apalagi dengan pembelajaran jarak jauh dengan berbasiskan pada pemanfaatan teknologi.

Intensitas komunikasi antara guru dan orang tua siswa merupakan factor yang sangat urgen bagi keberhasilan pembelajaran secara online. Posisi siswa yang berada di rumah, sangat butuh pendampingan, arahan dan control dari orang tua. Proses komunikasi guru dengan orang tua pada saat pandemic covid-19 tidak mungkin untuk dilakukan secara langsung. Oleh karena itu, komunikasi melalui saran telekomunikasi menjadi suatu keharusan. Oleh karena itu, dengan adanya kebijakan kepala sekolah yang memberikan kemudahan dan layanan komunikasi melalui onle ini, tentu akan sangat mendukung dalam mencapai keberhasilan pembelajaran. Seluruh sumberdaya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya sarana prasarana harus yang berbasis pada pengembangan teknologi harus disiapkan.



Gambar 2. Kebijakan komatif kepemimpinan digital Sekolah Dasar

#### 4. Kesimpulan

Kebijakan pemimpin digital kepala sekolah dasar untuk menghadapi situasi pandemic covid-19 terbagi menjadi tiga sgmén, yaitu (1) layanan administrasi, (2) proses pembelajatrán dan (3) komunikasi dengan orang tua siswa.

Kebijakan layanan administrasi dilaksanakan melalui du acara yaitu dengan mengkombinasikan antara offlien dan online system. System offline dilakukan dengan layanan administrasi secara langsung, sedangkan yang system online dilaksanakan melalui perbankan. Kebijakan proses pembelajaran selama masa pandemic dilakanakan melalui cara online dengan menggunakan tiga platform yaitu *zoom meeting*, *e-learning* dan *class dojo*. Sedangkan kebijakan komunikasi terhadap orang tua siswa dilakukan dengan cara offline dan online. Komunikasi offline dilakukan orang tua dengan dating langsung ke sekolah. Cara online dilakukan dengan menggunakan media social WhatsApps, Short Message Service.

#### Daftar Pustaka

- Adhabi, Essa, and Christina Blash Anozie. "Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research," no. September 2017 (2018). <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>.
- Bavel, Jay J.Van, Katherine Baicker, Paulo S. Boggio, Valerio Capraro, Aleksandra Cichocka, Mina Cikara, Molly J. Crockett, et al. "Using Social and Behavioural Science to Support COVID-19 Pandemic Response." *Nature Human Behaviour*, 2020. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>.
- Baxter, Pamela, Susan Jack, and Susan Jack. "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers." *The Qualitative Report Volume*, 2008. <https://doi.org/10.2174/1874434600802010058>.

- Berkovich, Izhak, and Ori Eyal. "Ethics Education in Leadership Development: Adopting Multiple Ethical Paradigms." *Educational Management Administration and Leadership*, 2020. <https://doi.org/10.1177/1741143218792914>.
- Bleich, Michael R., Shelly Smith, and Robyn McDougale. "Public Policy in a Pandemic: A Call for Leadership Action." *Journal of Continuing Education in Nursing*, 2020. <https://doi.org/10.3928/00220124-20200514-03>.
- Brett, James. *Evolving Digital Leadership: How to Be a Digital Leader in Tomorrow's Disruptive World*. Australia: Forest Lodge, New South Wales, 2019.
- Charalampous, Constantia A., and Christos D. Papademetriou. "Intermediate Inverted Leadership: The Inclusive Leader's Model." *International Journal of Leadership in Education* 00, no. 00 (2019): 1–22. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623925>.
- Creswell, J.W., and J. David Creswell. *Research and Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks California, 2018.
- Creswell, John W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. *Educational Research*, 2012. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Crowe, Sarah, Kathrin Cresswell, Ann Robertson, Guro Huby, Anthony Avery, and Aziz Sheikh. "The Case Study Approach." *BMC Medical Research Methodology* 11 (2011). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>.
- Fernandez, Antonio Arturo, and Graham Paul Shaw. "Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19." *Journal of Leadership Studies*, 2020. <https://doi.org/10.1002/jls.21684>.
- Fine, Gary Alan. "Participant Observation." In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 2015. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.44041-9>.
- Forrest-Lawrence, Pota. "Case Study Research." In *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 2019. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4\\_67](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_67).
- Hariri, Hasan, Richard Monypenny, and Murray Prideaux. "Leadership Styles and Decision-Making Styles in an Indonesian School Context." *School Leadership and Management*, 2014. <https://doi.org/10.1080/13632434.2013.849678>.
- Indrioko, Erwin, Fakultas Tarbiyah, and Iain Kediri. "Strategi Melaksanakan Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MI," n.d., 257–65. <https://doi.org/10.19105/tjpi.v15i2.4070>.
- Jamshed, Shazia. "Qualitative Research Method-Interviewing and Observation." *Journal of Basic and Clinical Pharmacy* 5, no. 4 (2014): 87. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>.
- . "Qualitative Research Method-Interviewing and Observation." *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 2014. [Tadris: Jurnal Pendidikan Islam; Vol. 16 No.2, 2021](https://doi.org/10.4103/0976-</a></p></div><div data-bbox=)

0105.141942.

- Lee, Sabinne, Changho Hwang, and M. Jae Moon. "Policy Learning and Crisis Policy-Making: Quadruple-Loop Learning and COVID-19 Responses in South Korea." *Policy and Society*, 2020. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785195>.
- Locke, Edwin A. "The Case for Inductive Theory Building." *Journal of Management*, 2007. <https://doi.org/10.1177/0149206307307636>.
- Marinoni, Giorgio, Hilligje Van Land, and Trine Jensen. *THE IMPACT OF COVID-19 ON HIGHER EDUCATION AROUND THE WORLD IAU Global Survey Report*, 2020. [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf).
- Matthew B, Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods*. Arizona State University, 2014.
- Meyer, Christine Benedichte. "A Case in Case Study Methodology." *Field Methods*, 2001. <https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>.
- Ministry, Educatin and culture. implementation of education policies in emergencies spread of co rona virus disease covid-19 (2020).
- Moen, Kåre, and Anne Lise Middelthon. "Qualitative Research Methods." In *Research in Medical and Biological Sciences: From Planning and Preparation to Grant Application and Publication*, 2015. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-799943-2.00010-0>.
- Mousa, Mohamed. "Responsible Management Education (RME) Post COVID-19: What Must Change in Public Business Schools?" *Journal of Management Development*, 2021. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0316>.
- Muslim, Moh. "Manajemen Kepala Sekolah SMAN 8 Kota Malang Dalam Pelaksanaan Pembelajaran PAI Pada Masa Pandemi Covid-19," 2020, 32–44.
- Onyema, Edeh Michael. "Impact of Coronavirus Pandemic on Education." *Journal of Education and Practice* 11, no. 13 (2020): 108–21. <https://doi.org/10.7176/jep/11-13-12>.
- Price, Heather E. "Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes." *Educational Administration Quarterly*, 2012. <https://doi.org/10.1177/0013161X11417126>.
- RI, Gugus Covid. "Satuan Tugas Penanganan Covid-19." 11 September 2020, 2020. <https://covid19.go.id/p/berita>.
- Robbins, Stephen P, and Timothy A Judge. *Organizational Behavior 15th Edition. The Curated Reference Collection in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 2013. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.06506-8>.
- Romero, Claudia. "Principal Leadership in Schools That Overcome Contextual Barriers." *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion* 19, no. 1 (2021). <https://doi.org/10.15366/REICE2021.19.1.005>.
- Saltman, Deborah Claire. "Is COVID-19 an Opportunity to Improve Virtual

- Leadership?" *Australian Journal of General Practice*, 2020. <https://doi.org/10.31128/AJGP-COVID-12>.
- Saunders, Mark N.K., and Keith Townsend. "Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research." *British Journal of Management*, 2016. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>.
- Shingler-Nace, Autumn. "COVID-19: When Leadership Calls." *Nurse Leader*, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.03.017>.
- Stone-Johnson, Corrie, and Jennie Miles Weiner. "Principal Professionalism in the Time of COVID-19." *Journal of Professional Capital and Community*, 2020. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0020>.
- Viner, Russell M., Simon J. Russell, Helen Croker, Jessica Packer, Joseph Ward, Claire Stansfield, Oliver Mytton, Chris Bonell, and Robert Booy. "School Closure and Management Practices during Coronavirus Outbreaks Including COVID-19: A Rapid Systematic Review." *The Lancet Child and Adolescent Health*, 2020. [https://doi.org/10.1016/S2352-4642\(20\)30095-X](https://doi.org/10.1016/S2352-4642(20)30095-X).
- Wahyuddin, Wawan. "Headmaster Leadership and Teacher Competence in Increasing Student Achievement in School." *International Education Studies*, 2017. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n3p215>.
- Wajdi, Muh Barid Nizarudin, Iwan Kuswandi, Umar Al Faruq, Zulhijra Zulhijra, Khairudin Khairudin, and Khoiriyah Khoiriyah. "Education Policy Overcome Coronavirus, A Study of Indonesians." *EDUTECH: Journal of Education And Technology*, 2020. <https://doi.org/10.29062/edu.v3i2.42>.
- World Health Organization (WHO). "Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 84." *World Health Organization*, 2020. <https://doi.org/10.1001/jama.2020.2633>.