
PERUBAHAN MODEL KEBIJAKAN PELAYANAN KEPALA SEKOLAH DI SMA NEGERI 20 MEDAN DI ERA COVID-19

Boynes Manurung¹, Nurainun Sibuea²

¹Universitas Darma Agung, Medan, Indonesia; *boynesmanurung2019@gmail.com*

²SMA Negeri 20 Medan, Medan, Indonesia; *smanegeri20medan@gmail.com*

Abstrak. Kepala Sekolah merupakan seseorang yang berada di garda terdepan dalam upaya mencerdaskan bangsa. Kepala sekolah merupakan ujung tombak dalam keberhasilan maju atau tidaknya suatu satuan pendidikan yang ia pimpin. Pengambilan Kebijakan yang tepat dan koordinasi yang baik dengan seluruh pihak sekolah, maka proses pembelajaran dan pengajaran di tengah wabah Covid-19 akan berjalan lancar. Dengan adanya Kebijakan yang tepat oleh Kepala Sekolah mampu menularkan semangat perubahan kepada guru, siswa dan orangtua secara cepat, dan akurat. Penelitian ini tergolong pada tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian adalah bertujuan untuk mendeskripsikan perubahan pelayanan kepala sekolah di era new normal kepada siswa SMA Negeri 20 Medan. Data tentang kebijakan pelayanan kepala sekolah dikumpulkan menggunakan wawancara dan observasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru, dan siswa SMA Negeri 20 Medan. Metode analisis dalam artikel ini menggunakan model analisis kausal efektif menggunakan pendekatan rasional yang dirangkai berdasarkan hasil kajian pustaka (literature review) terkait pembahasan pembahasan dalam artikel ini yang bersumber dari berita media, peraturan perundang-undangan, jurnal dan buku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 5 jenis perubahan kebijakan kepala sekolah pada era new normal sebagai berikut: (1) kebijakan kepala sekolah kepada guru untuk mengajar dari rumah dan siswa untuk belajar dari rumah, (2) kebijakan kepala sekolah kepada orangtua agar orangtua ikut serta dalam proses pembelajaran daring, (3) kebijakan pelayanan kepala sekolah melalui wali kelas kepada siswa yang belum memiliki fasilitas teknologi yang lengkap, (4) kebijakan pelayanan kepala sekolah melalui bendahara sekolah dalam pembayaran komite sekolah dan lain lain, (5) kebijakan pelayanan kepala sekolah dalam pelaksanaan ujian.

Kata Kunci: kebijakan, pelayanan, SMA Negeri 20 Medan

Abstract. The principal is someone who is at the forefront of efforts to educate the nation. The principal is the spearhead in the success or failure of an educational unit that he leads. Making the right policies and coordinating well with all schools, the learning and teaching process in the midst of the Covid-19 outbreak will run smoothly. With the existence of the right policy by the Principal, it is able to transmit the spirit of change to teachers, students and parents quickly and accurately. This research belongs to the type of descriptive research with a qualitative approach. The research objective is aimed at describing the change in principal services in the new normal era for SMA Negeri 20 Medan students. Data about the principal's service policies were collected using interviews and observations. The research subjects were the principal, vice principal, homeroom teacher, and students of SMA Negeri 20 Medan. The method of analysis in this article uses an effectual causal analysis model using a rational approach that is structured based on the results of a literature review related to the discussion in this article which is sourced from media news, laws and regulations, journals and books. The results showed that there were 5 types of changes in the principal's policies in the new normal era as follows: (1) the principal's policy to teachers to teach from home and students to learn from home,

(2) the principal's policy to parents so that parents participate in online learning process, (3) principal service policies through homeroom teachers to students who do not have complete technological facilities, (4) principal service policies through school treasurers in payment of school committees and others, (5) principal service policies in the implementation of the exam.

Keywords: policy, service, SMA Negeri 20 Medan

PENDAHULUAN

Di tengah krisis pandemi *covid-19* yang banyak menciptakan tantangan baru di berbagai bidang tak terkecuali ranah pelayanan sekolah tidak terlepas dari perubahan. Salah satu kondisi normal baru saat ini terjadinya transformasi pelayanan siswa di sekolah secara fundamental dari pelayanan yang sebelumnya menggunakan cara-cara manual terus berkembang hingga saat ini menyesuaikan dengan sendirinya menuju transformasi teknologi informasi yang tetap berorientasi pada hasil. Pemanfaatan teknologi informasi membawa perubahan positif secara masif pada budaya dan cara pikir tersendiri bagi kepala sekolah dan guru apalagi mengingat hampir sebagian besar sektor pelayanan merubah pola kebijakan pelayanan yang saat ini dilakukan secara manual tatap muka bertransformasi melalui teknologi digital (Purwanto, 2019).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui Surat Edaran Nomor 4 tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19 dijelaskan bahwa berkenaan dengan penyebaran *Coronavirus Disease (Covid-19)* yang semakin meningkat maka kesehatan lahir dan batin siswa, guru, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah menjadi pertimbangan utama dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan dengan pemberlakuan proses belajar dari rumah melalui pembelajaran daring dan penerapan kurikulum yang lebih fleksibel. Sehubungan dengan hal tersebut maka semua kegiatan yang tadinya dilaksanakan di sekolah dibatasi begitu juga dengan birokrasi dalam lingkungan sekolah. Birokrasi sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan manusia sehari-hari. Pemerintah telah menetapkan lima arah pembangunan meliputi: (1) kelanjutan pembangunan infrastruktur, (2) pembangunan sumber daya manusia, (3) transformasi ekonomi, (4) reformasi birokrasi, dan (5) penyederhanaan regulasi. Melalui kultur baru birokrasi digital diharapkan dapat mempercepat reformasi pelayanan di tengah pandemi *Covid-19*, sehingga mendorong peningkatan dan pemerataan pelayanan pendidikan siswa SMA Negeri 20 Medan.

Era Covid-19 ini membuat pelayanan siswa harus mengoptimalkan pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi dalam segala hal di sektor dalam sekolah. Akibat terbatasnya ruang gerak karena mengikuti protokol kesehatan, masyarakat tetap diberikan haknya sebagai siswa untuk dilayani melalui layanan elektronik. Transformasi model pelayanan manual yang ditandai dengan pelayanan tatap muka ke elektronik terus mengalami pelonjakan yang signifikan. Berbagai aplikasi teknologi dioptimalkan fungsinya untuk memberikan pelayanan kepada siswa. Tidak hanya pada pelayanan kepada siswa, optimalisasi penggunaan teknologi juga dilakukan

dalam rapat kantor, pengisian kinerja guru dan pegawai serta aktivitas-aktivitas lainnya. Kondisi seperti ini ada dihadapan kita dan memerlukan perubahan menuju kehidupan new normal, termasuk bagaimana birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada siswa di SMA Negeri 20 Medan.

Berbicara kepemimpinan organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan seseorang yang berada di garda terdepan dalam upaya mencerdaskan bangsa. Kepala sekolah merupakan ujung tombak dalam keberhasilan maju atau tidaknya suatu satuan pendidikan yang ia pimpin. Kepala sekolah memikul tanggung jawab terhadap kenyamanan dan ketertiban lingkungan sekolah serta warga sekolahnya. Rasa aman dan nyaman ini harus dirasakan oleh guru, siswa dan orangtua. Termasuk dalam hal keamanan dan kenyamanan di masa tanggap darurat Covid-19. Pengambilan kebijakan yang tepat dan koordinasi yang baik dengan seluruh pihak sekolah, maka proses pembelajaran dan pengajaran di tengah wabah Covid-19 akan berjalan lancar. Dengan adanya kebijakan yang tepat oleh kepala sekolah mampu menularkan semangat perubahan kepada guru, siswa dan orangtua secara cepat dan akurat. Digitalisasi pelayanan sekolah merupakan kultur baru yang dapat memangkas pelayanan berbelit-belit yang memakan banyak waktu, tenaga, dan biaya. Dengan demikian, menimbulkan tantangan bagi kepala sekolah dan guru untuk memberikan pelayanan yang semakin cepat, praktis, mudah, dan sederhana serta responsif. Namun demikian, risiko besar tetap mengintai dari aspek kinerja kepala sekolah dan guru yang justru sebaliknya yaitu dikarenakan ketidaksiapan sumber daya manusia (SDM) dalam menyambut era digitalisasi tersebut.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pelayanan dapat berarti: (a) prosedur kerja, (b) sistem keorganisasian, dan (c) kekuasaan untuk mengambil keputusan. Dalam analisis ini tidak memfokuskan pada salah satu pengertian, namun menggunakan secara bersilangan yang artinya makna pelayanan bisa bersentuhan dengan birokrasi sistem keorganisasi, prosedur kerja, dan pengambilan keputusan. Ketiga komponen tersebut tidak dapat dipisahkan secara diskrit. Dalam ketiga pengertian tersebut birokrasi hanyalah alat yang digunakan oleh manusia untuk menjalankan kehidupan di masyarakat. Pelayanan yang di maksudkan dalam tulisan ini adalah pelayanan yang diberikan oleh kepala sekolah dan wali kelas kepada siswa SMA Negeri 20 Medan.

Dalam kasus ini, pelayanan dihadapkan pada kondisi kehidupan new normal di era pandemi Covid-19 sehingga diperlukan sebuah model perubahan pelayanan yang mampu menjawab tantangan. Tulisan ini bertujuan untuk mengulas perubahan pelayanan di era new normal kepada siswa SMA Negeri 20 Medan. Perubahan pelayanan yang akan diberikan kepada siswa oleh kepala sekolah dan wali kelas memerlukan ide-ide kreatif yang dikembangkan melalui sebuah inovasi dalam pelayanan sehingga, pelayanan kepada siswa tetap berjalan dengan baik, tanpa kendala meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19.

Kepala sekolah dan wali kelas memegang peranan penting dalam membuat kebijakan-kebijakan terkait manajemen krisis, khususnya agar pendidikan tetap berjalan walaupun kondisi krisis atau darurat. Gede (2020) menjelaskan bahwa kegagalan lembaga pendidikan sering kali disebabkan oleh kualitas dan efektivitas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang diambil oleh kepala sekolah. Kebijakan (keputusan) kepala sekolah harus bertujuan untuk melahirkan maslahat (kebaikan) untuk meminimalisir krisis atau bencana. Kebijakan pemimpin terhadap orang yang berada di bawah kepemimpinannya harus mengacu pada terwujudnya manfaat bagi rakyat (anggotanya). Dalam perspektif lebih luas menjelaskan bahwa prioritas untuk keamanan kesehatan global harus pada kegiatan kepemimpinan dan koordinasi yang membangun kapasitas kebijakan di tingkat makro, meso, dan mikro.

Pelayanan berarti kegiatan yang dilakukan oleh pelayan atau suatu usaha untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan orang lain. Menurut Dharma (2010) pengertian pelayanan adalah suatu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa suatu kegiatan pelayanan itu memerlukan sebuah proses manajemen (mengatur dan mengarahkan) dalam rangka mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Pemerintah sebagai agen pelayanan dalam menyelenggarakan kegiatan pelayanan di sekolah harus bertindak sebagai pelayan siswa siswi yang termasuk di dalamnya. Birokrasi pelayanan bukan diadakan untuk melayani diri sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat sekolah serta untuk menciptakan kondisi memungkinkan untuk setiap anggota dilingkungan sekolah yaitu guru dan siswa, mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Tingkat, 2020).

Sucipto (2012) menyatakan bahwa pelayanan (jasa) adalah suatu *output* yang tidak berbentuk (*intangible output*), tidak standar, serta tidak dapat disimpan dalam *inventory* melainkan langsung dapat dikonsumsi pada saat produksi. Produk akhir pelayanan sangat tergantung pada proses interaksi yang terjadi antara pemberi layanan dengan konsumen. Pemberian pelayanan dilingkungan sekolah yang baik merupakan salah satu upaya penyedia pelayanan untuk menciptakan kepuasan bagi para penerima pelayanan yaitu siswa. Jika layanan yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan harapan penerima layanan maka dapat dikatakan pemberi layanan tersebut mempunyai kualitas yang baik, tetapi sebaliknya jika layanan yang diterima atau yang dirasakan lebih rendah dari pada yang diharapkan maka dapat dikatakan kualitas layanan itu buruk.

Kualitas menurut Fattah (2017) adalah suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi harapan, sehingga kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang mereka terima dengan pelayanan yang

sesungguhnya yang mereka harapkan. Jika jasa pelayanan yang diterima sesuai yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Berdasarkan beberapa pengertian dan penjelasan mengenai kualitas pelayanan tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dalam sekolah merupakan usaha untuk memenuhi segala sesuatu yang berhubungan dengan produksi, jasa, manusia, proses, lingkungan, dan yang menjadi kebutuhan serta keinginan konsumen baik itu berupa barang dan jasa yang diharapkan dapat memenuhi harapan dan kepuasan bagi guru dan siswa sebagai orang yang berhubungan langsung dalam lingkungan SMA Negeri 20 Medan. Kualitas pelayanan secara umum harus memenuhi harapan-harapan siswa dan memuaskan kebutuhan mereka. Namun, demikian meskipun definisi ini berorientasi pada konsumen, tidak berarti bahwa dalam menentukan kualitas pelayanan penyedia jasa harus menuruti semua keinginan kepala sekolah, guru dan siswa.

METODE

Penelitian ini tergolong pada tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2008), penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Data penelitian dikumpulkan menggunakan teknik wawancara dan observasi. Metode analisis data dalam artikel ini menggunakan model analisis kausal efektif dengan menggunakan pendekatan rasional yang dirangkai berdasarkan hasil kajian pustaka (*literature review*) terkait pembahasan pembahasan dalam artikel ini yang bersumber dari berita media, peraturan perundang-undangan, jurnal dan buku.

Secara umum kebijakan atau *policy* dipergunakan untuk menunjukan perilaku seseorang aktor misalnya seorang pejabat, suatu kelompok, maupun lembaga tertentu untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Pada dasarnya terdapat banyak penjelasan dengan batasan-batasan atau pengertian mengenai kebijakan. Menurut Northouse (2013), kebijakan merupakan upaya memecahkan problem sosial bagi kepentingan masyarakat atas asas keadilan dan kesejahteraan masyarakat. Dan dalam kebijakan setidaknya harus memenuhi empat hal penting yakni: (1) tingkat hidup masyarakat meningkat, (2) terjadi keadilan : *By the law, social justice*, dan peluang prestasi dan kreasi individual, (3) diberikan peluang aktif partisipasi masyarakat (dalam membahas masalah, perencanaan, keputusan dan implementasi), dan (4) terjaminnya pengembangan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pandemi Covid-19 dihadapkan pada perubahan model pelayanan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada siswa. Perubahan kebijakan sekolah merupakan proses di mana sekolah berpindah dari keadaan sekarang ke

keadaan masa depan yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan sekolah dan kondisi yang *unpredictable*. Perubahan dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas sekolah dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan sekolah dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, serta perubahan perilaku warga sekolah (Trianto, 2012). Pandemi Covid-19 merupakan suatu kondisi yang membuat birokrasi beradaptasi dengan perubahan model pelayanan dari kebiasaan dalam melayani siswa dengan kondisi normal, menjadi ke *new normal*. Ada lima fokus utama dalam melakukan perubahan model Pelayanan di masa pandemi Covid-19 menuju *new normal*, yaitu pada dimensi perubahan institusi (organisasi) SMA Negeri 20 Medan yang melihat pada kekuatan organisasi dalam melakukan perubahan, dan dimensi perubahan sistem kerja, termasuk dalam perilaku atau kebiasaan Pegawai, Guru dan Siswa dalam memberikan pelayanan normal, menuju *new normal*. Adapun kebijakan-kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah SMA Negeri 20 Medan adalah sebagai berikut.

1. Kebijakan kepala sekolah kepada guru untuk mengajar dari rumah dan siswa untuk belajar dari rumah. Hasil analisis menunjukkan bahwa pandemi covid-19 dapat mempengaruhi dunia pendidikan yaitu lembaga sekolah, dalam ranah pengelolaan sekolah maupun peserta didik. Proses pembelajaran yang mestinya dilakukan secara tatap muka kini ditiadakan sementara dan dialihkan dengan sistem belajar daring (*online*) dari rumah sesuai arahan Presiden yang juga menjadi tolak ukur bagi kepala sekolah untuk melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar tidak dapat dijalankan seperti biasanya sebelum kehadiran wabah pandemi Covid-19. Kegiatan belajar mengajar secara dalam jaringan (daring) dapat dijalankan oleh guru maupun peserta didik dengan cara melalui aplikasi-aplikasi yang dapat memberikan interaksi antara guru dengan peserta didik, antara lain dengan menggunakan aplikasi seperti: *zoom*, *google classroom*, *whatsapp*, dan aplikasi lainnya. Para guru memberikan pelajaran yang lebih bermakna agar siswa tetap merasa nyaman dan produktif mengasah *soft skills*. Sekolah juga berinisiatif membuat poster-poster anjuran belajar dari rumah untuk memberikan pemahaman kepada siswa dan orang tua, terutama bagi siswa. Hal ini bertujuan agar siswa tetap melaksanakan proses belajar mengajar meskipun tidak berada di sekolah.
2. Kebijakan kepala sekolah kepada orang tua agar orang tua ikut serta dalam proses pembelajaran daring. Kepala sekolah menghimbau melalui media sosial seperti *WhatsApp* dan yang lainnya kepada orang tua siswa agar orang tua ikut terlibat selama peserta didik melakukan pembelajaran secara daring. Keterlibatan orang tua sangat penting karena memberikan pengaruh yang besar terhadap keberhasilan anak. Dengan keterlibatan orang tua maka, akan membantu anak dalam perkembangan literasi, intelektual, motivasi, dan prestasi (Bass & Avolio, 1990). Namun sebaliknya, jika anak tanpa arahan dan bimbingan dari orang tua tidak akan bisa berjalan dengan sendirinya, tentunya disesuaikan dengan tingkat kemampuan anak. Dengan adanya keterlibatan orang tua, anak

akan mendapatkan pengalaman-pengalaman yang akan terinternalisasi menjadi kepribadian anak (Mulyasa, 2013).

Keterlibatan orang tua merupakan alternatif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kerjasama sekolah, pendidik (guru) dan orang tua selama pandemi covid-19. Dampak dari adanya program belajar dari rumah adalah orang tua yang dituntut untuk melakukan pendampingan, bimbingan dan pengawasan kepada anak selama belajar dari rumah. Hal ini membuat tidak sedikit orang tua perlu meluangkan waktunya demi dapat membantu proses pembelajaran anaknya selama di rumah. Beberapa diantaranya juga yang merasa hal ini menjadi tambahan aktivitas orang tua selain mengerjakan pekerjaan rumah tangga serta menjadi tantangan tersendiri untuk menggantikan peran guru di sekolah (Rivai, 2014). Dengan demikian, selama anak belajar dari rumah orang tua harus mampu memerankan tugas sebagai guru dalam melakukan pendampingan, bimbingan dan pengawasan kepada anak. Untuk memastikan tugas ini berjalan dengan baik, orang tua harus aktif melakukan komunikasi dengan pihak sekolah dan sebaliknya sehingga tujuan pembelajaran selama era Covid-19 dapat tercapai dengan baik.

3. Kebijakan pelayanan kepala sekolah melalui wali kelas kepada siswa yang belum memiliki fasilitas teknologi yang lengkap. Selain melalui teknologi dan internet, bahwa proses pembelajaran juga dapat dilaksanakan secara mandiri di rumah oleh siswa dengan mengambil bahan ajar yang diberikan oleh guru mata pelajaran yang dilayani oleh wali kelas dengan dijadwalkan berdasarkan jadwal yang masing-masing peserta didik dapatkan apabila peserta didik tidak memiliki fasilitas seperti *handphone*, komputer atau laptop, dengan himbauan protokol kesehatan yang telah ditetapkan standarnya baik oleh pemerintah sendiri yang dipertegas oleh kepala sekolah maupun oleh *World Health Organization* atau yang disingkat WHO.
4. Kebijakan pelayanan kepala sekolah melalui bendahara sekolah dalam pembayaran komite sekolah dan lain lain. Sebelum wabah Covid-19 muncul siswa siswi dapat secara langsung datang kesekolah secara bersama sama untuk membayarkan uang sekolah dan uang yang lain kepada bendahara sekolah, tapi setelah munculnya pendemi ini kepala sekolah mengambil kebijakan agar pembayaran uang sekolah dijadwalkan kepada beberapa siswa setiap harinya yang dikomunikasikan oleh bendahara sekolah kepada siswa. Bagi siswa yang ingin membayarkan uang sekolah akan dilayani oleh bendahara sekolah sesuai dengan hari dan tanggal yang sudah di jadwalkan oleh bendahara sekolah sesuai dengan informasi yang diberikan oleh kepala sekolah dengan himbauan protokol kesehatan yang telah ditetapkan standarnya baik oleh pemerintah sendiri yang dipertegas oleh kepala sekolah maupun oleh WHO, sehingga tidak menimbulkan kerumunan yang dapat menyebabkan percepatan penularan dilingkungan sekolah.

5. Kebijakan pelayanan kepala sekolah dalam pelaksanaan ujian. pelaksanaan ujian yang dilakukan di SMA Negeri 20 Medan dilaksanakan secara daring ataupun luring. Kepala sekolah menghimbau kepada guru bidang studi untuk melaksanakan ujian secara daring, tetapi apabila ujian dilakukan secara luring terutama bagi siswa yang tidak memiliki fasilitas teknologi maka sekolah akan menyiapkan lembar soal dan lembar jawaban yang diserahkan kepada siswa secara langsung oleh wali kelas dengan membuat jadwal terlebih dahulu sesuai arahan kepala sekolah. Lembar soal dan lembar jawaban semua mata pelajaran diserahkan kepada siswa melalui wali kelas secara langsung sekaligus terjadwal untuk dikerjakan di rumah dengan estimasi waktu pengembalian yang telah ditentukan oleh wali kelas. Untuk pengambilan dan pengambilan soal dan lembar jawaban wali kelas membagi siswa dalam beberapa kelompok untuk mengembalinya secara langsung sehingga tidak menimbulkan kerumunan di sekolah dengan tetap mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan standarnya baik oleh pemerintah sendiri yang dipertegas oleh kepala sekolah maupun oleh WHO.

SIMPULAN

Setelah dilakukan penelitian lapangan (*Field Research*), dan setelah menganalisa yang dijelaskan pada pemaparan sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut. Perubahan Kebijakan pelayanan kepala sekolah pada kondisi kehidupan new normal di era pandemi *Covid-19* merubah model pelayanan kepada siswa sebelum adanya pandemi dengan merubah kebiasaan yang selama ini ada di sekolah yang di gagasi oleh kepala sekolah dalam pengambil kebijakan yaitu: (1) kebijakan kepala sekolah kepada guru untuk mengajar dari rumah dan siswa untuk belajar dari rumah, (2) kebijakan kepala sekolah kepada orangtua agar orangtua ikut serta dalam proses pembelajaran daring, (3) kebijakan pelayanan kepala sekolah melalui wali kelas kepada siswa yang belum memiliki fasilitas teknologi yang lengkap, (4) kebijakan pelayanan kepala sekolah melalui bendahara sekolah dalam pembayaran komite sekolah dan lain lain, (5) kebijakan pelayanan kepala sekolah dalam pelaksanaan ujian. Berdasarkan hasil ulasan dan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran sebagai berikut: (1) peningkatan edukasi kepada pegawai, guru dan siswa terhadap perubahan pelayanan manual ke *online* dengan memperkuat sosialisasi kepada pegawai, guru dan siswa terhadap kelebihan pelayanan berbasis *online*, (2) pengembangan digitalisasi sangat diperlukan di era pandemi covid-19 bagi kepala sekolah, pegawai, guru dan siswa di SMA Negeri 20 Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Develoving tranformational leadership; And Beyond*. Free Press.
- Fattah, N. (2017). *Manajemen pembiayaan pendidikan Berbasis Aktivitas Pembelajaran*. Rosda Karya.
- Gede, P. (2020). Upaya peningkatan kemampuan guru dalam menyusun silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) melalui diskusi kelompok terfokus di SMAN 1 Waingapu. *Indonesian Journal of Educational Development*, 1(1), 13-27.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3760430>

- Hardiansyah. (2011). *Kualitas pelayanan publik*. Gava Media.
- Mulyasa. (2013). *Manajemen kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik*. PT. Indeks.
- Purwanto, E. A. (2019). Kebijakan publik yang agile dan inovatif dalam memenangkan persaingan di era VUCA (*volatile, uncertain, complex, and ambiguous*), [Pidato Pengukuhan Guru Besar, UNY].
- Rivai, V. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*. Rajagrafindo Persada.
- Sucipto. (2012). *Rahasia sukses kepala sekolah*. LaksBang PRESSindo.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Surat Edaran Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 4 tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Covid-19.
- Tingkat, I. N. (2020). Optimalisasi pengembangan diri untuk mendongkrak prestasi (vokasional) sekolah. *Indonesian Journal of Educational Development*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3760422>.
- Trianto. (2012). *Model pembelajaran terpadu*. PT Bumi Aksara.
- Widana, I. W. (2020). The effect of digital literacy on the ability of teachers to develop HOTS-based assessment. *Journal of Physics: Conference Series* 1503 (2020) 012045, doi:10.1088/1742-6596/1503/1/012045.