

## Pentingnya Manajemen Strategis Kepala Sekolah dalam Pembelajaran Daring di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat

**Lenny**

Montessori Haus Asia

[lenny.kho85@gmail.com](mailto:lenny.kho85@gmail.com)

### ARTICLE INFO

DOI: [10.19166/jkp.v1i2.4550](https://doi.org/10.19166/jkp.v1i2.4550)

Article history:

Received:

3 Desember 2021

Accepted:

12 Desember 2021

Available online:

23 Desember 2021

Keywords:

Leadership, distance learning, non formal education, strategic steps, management, evaluation.

### ABSTRACT

*During COVID-19 pandemic situation, one of the most affected sectors is education. Distance learning become the only possible way to execute learning process for both formal and non formal education institutes. The principal is the key of success to the progress and continuity of their organization. By being able to identify the problems that the organization is facing, the principal is responsible to formulate strategic steps then implement those steps, the role of the principal really matters. The purpose of this research is to evaluate the role of principal in implementing the strategic management during online learning. This is an evaluative study using qualitative research method. The data is collected through deep interviews with the source person and continuous observation done by the writer. In this research, the writer concludes that the role of the principal in PKBM XYZ is important. She and her team have implemented the strategic steps that they formulated together. Therefore, the online learning process may run effectively and efficient for the students. Nevertheless, by implementing those strategic steps, she has created a comfortable work situation for the staff. The obstacles occurred during the implementation process are basically technical issues and can be solved. The evaluation result from this implementation conclude that the principal will keep putting her best effort to maximize her role as leader.*

## PENDAHULUAN

Salah satu cara untuk menciptakan dan memperbaiki sumber daya manusia sebagai penerus dan penentu kemajuan suatu bangsa adalah pendidikan. Karena itu, salah satu hak warga negara Indonesia adalah untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu. Di dalam Pasal 5 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa pendidikan yang bermutu dapat tercapai dengan memenuhi delapan Standar Pendidikan Nasional yang sudah ditetapkan di dalam lampiran Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Selain itu, pendidikan di Indonesia bersifat wajib di mana prosesnya tidak boleh terhenti.

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2003, dalam penyelenggaraannya, pendidikan di Indonesia dapat diselenggarakan melalui beberapa jalur yang diakui diantaranya adalah (1) Jalur Pendidikan Formal, (2) Jalur Pendidikan Nonformal, dan (3) Jalur Pendidikan Informal. Namun di Indonesia, lembaga pendidikan formal menjadi pilihan utama para orang tua untuk anak-anak mereka. Hal ini mungkin disebabkan karena minimnya pengetahuan tentang adanya lembaga-lembaga pendidikan lain selain lembaga pendidikan formal yang memberikan edukasi sejenis atau setara.

Seperti layaknya lembaga pendidikan formal, lembaga pendidikan nonformal juga dipimpin oleh seorang kepala lembaga. Kepala lembaga tersebut mengambil peran yang serupa dengan seorang kepala sekolah, hanya saja penyebutannya yang mungkin berbeda. Salah satu peran dari seorang pemimpin pendidikan adalah untuk mengembangkan mutu pendidikan di lembaga pendidikan.

Untuk dapat mengembangkan mutu pendidikan, pemimpin harus dapat memastikan bahwa kinerja tim pendidik di bawahnya baik. Oleh karena itu, pemimpin juga harus mampu membangkitkan semangat kerja yang tinggi dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, aman dan penuh semangat (Susanto, 2016). Selain itu, pemimpin pendidikan juga merupakan inti dari manajemen yang artinya manajemen akan tercapai jika pemimpin mampu mengarahkan dan mengoordinasikan anggota-anggota kelompok (tim pendidik maupun tim bukan pendidik) dalam mencapai tujuan (Susanto, 2016). Seorang pemimpin juga harus mampu untuk mengambil keputusan sulit secara bijaksana di dalam kondisi yang mendesak. Subyek penelitian pada penelitian ini adalah seorang pemimpin di sebuah Lembaga Pendidikan Nonformal dan disebut sebagai *Principal* atau Kepala Sekolah.

Sudah satu tahun pandemi COVID-19 berlangsung di dunia, tidak terkecuali Indonesia. COVID-19 adalah suatu penyakit yang disebabkan oleh virus corona jenis baru. Sebelumnya, penyakit ini disebut sebagai '2019 nCov'. Virus COVID-19 juga dikaitkan dengan kelompok virus sejenis seperti *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS) dan beberapa jenis flu umum (Bender, 2020).

Di Indonesia sendiri, pemerintah mengumumkan kedaruratan ini pada awal Maret 2020 setelah ditemukan dua kasus positif di Jakarta. Menyusul kasus tersebut, pemerintah mengambil langkah dan menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang berlaku semenjak ditandatangani pada tanggal 31 Maret 2020. Dengan berlakunya PSBB, maka warga diminta untuk menyesuaikan banyak hal dalam kehidupan sehari-hari. Tempat-tempat umum wajib ditutup sehingga warga dipaksakan untuk bekerja, beribadah, dan sekolah dilakukan dari rumah. Ketika PSBB terus diperpanjang dengan meningkatnya kasus positif dan meninggal di Indonesia, warga didorong untuk mulai membiasakan diri dengan kebiasaan-kebiasaan baru seperti menerapkan protokol kesehatan dan penyesuaian gaya hidup.

Sektor pendidikan menjadi salah satu yang paling terdampak oleh pandemi ini. Dalam hal terjadi kebijakan yang bersifat tidak biasa seperti halnya *work from home* ini, tentunya diperlukan strategi tertentu dalam hal pemantauan pelaksanaan pengendalian terhadap

pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi (Dewayani, 2020). Di dalam sektor pendidikan, Kepala Sekolah juga harus membuat perencanaan strategis di dalam pelaksanaan kegiatannya.

Dengan adanya kebijakan belajar dari rumah, Menteri Pendidikan Nasdiem Makarim pun membuat kebijakan mengenai pelaksanaannya pada tanggal 24 Maret 2020 melalui Surat Edaran Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran Corona Virus Disease (Covid-19). Di dalam surat edaran tersebut, pemerintah menegaskan agar kegiatan pembelajaran dilakukan di rumah masing-masing siswa melalui pembelajaran daring/jarak jauh. Berdasarkan kondisi ini juga, pemerintah memutuskan untuk membatalkan Ujian Nasional. Dalam Surat Edaran Nomor 2 Tahun 2020 tentang Pencegahan dan Penanganan Covid-19 di lingkungan Kemendikbud, serta Surat Edaran Nomor 3 Tahun 2020 tentang Pencegahan Covid-19 pada Satuan Pendidikan, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Anwar Makarim mendorong para pendidik untuk tidak memaksakan penyelesaian kurikulum secara penuh kepada para peserta didik di masa pandemi.

Perubahan metode pembelajaran yang drastis ini membuat banyak sekolah, terutama sekolah tingkat dasar sampai menengah, tidak siap untuk menghadapinya. Terlebih lagi kejadian tersebut terjadi pada tiga bulan terakhir tahun ajaran 2019–2020 yaitu pada saat para pendidik disibukkan dengan persiapan akhir tahun ajaran dan juga persiapan untuk tahun ajaran baru. Akibatnya ada banyak pihak yang merasakan dampak tidak nyaman dari kondisi ini, baik itu pemimpin sekolah, tim pendidik, orang tua peserta didik dan yang paling terdampak adalah peserta didik, terutama mereka yang masih duduk di bangku Sekolah Dasar dan PAUD. Lembaga pendidikan non formal seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat XYZ juga mengalami hal yang serupa. Meskipun jumlah peserta didik dan tenaga pendidik tidak banyak, persiapan tetap dilakukan selayaknya lembaga pendidikan formal.

Ketika sekolah tidak siap untuk memberikan pembelajaran jarak jauh dengan efektif, secara otomatis para peserta didik tidak mendapatkan haknya untuk belajar dengan efektif. Ketika para orang tua melihat bahwa kegiatan pembelajaran tersebut tidak memberikan manfaat secara maksimal terhadap anak mereka, maka orang tua pun mulai memikirkan dan memutuskan untuk mencari solusi yang lebih baik untuk anak mereka. Keputusan orang tua tersebut memengaruhi operasional sekolah yang kemudian juga berdampak pada keputusan sekolah untuk menimilirisir pengeluaran dengan merumahkan beberapa tenaga pendidik di sekolah mereka. Dengan berkurangnya tenaga pendidik, artinya sekolah harus dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang ada dengan sebaik-baiknya untuk membuat suatu perubahan yang signifikan demi terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan bermutu. Kondisi tersebut merupakan hasil dari sebab akibat satu dengan yang lain saling memberikan dampak yang tidak nyaman bagi semua pihak yang terlibat.

Di dalam manajemen, kepala sekolah mempunyai tantangan tersendiri. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab untuk memikirkan cara bagaimana agar proses belajar mengajar jarak jauh dapat berjalan dengan baik. Namun kepala sekolah juga bertanggung jawab agar para guru dan pekerja nonakademik di instansi dapat termotivasi dan menghasilkan kinerja kerja yang baik dengan cara monitor dan evaluasi yang mungkin berbeda. Kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang ekstra untuk mempersiapkan dan menyesuaikan segala sesuatunya agar dapat berjalan dengan sebaik-baiknya. Kepala sekolah pada Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ mempunyai peran yang sama dengan kepala sekolah di lembaga pendidikan formal.

Lembaga Pendidikan dalam penelitian ini merupakan salah satu lembaga pendidikan non-formal. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ termasuk di dalam golongan lembaga pendidikan non-formal karena menggunakan metode pembelajaran mandiri dengan menggunakan kurikulum dari Amerika dan sebagian dari Kurnas 13. Pengaturan kelas pun menjadi salah satu alasan untuk Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ

digolongkan menjadi sebuah Lembaga Pendidikan non- formal. Meski demikian, para peserta didik tetap datang ke Lembaga dengan waktu yang sudah ditentukan dan rutin selayaknya sekolah formal. Para peserta didik juga menggunakan seragam dan juga mengikuti kegiatan-kegiatan sebagaimana dilakukan di sekolah formal.

Pada penelitian ini penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang dijumpai yaitu diantaranya seperti tantangan ketatnya persaingan dengan sekolah-sekolah formal di sekitar lembaga, status sekolah non-formal yang belum banyak dikenal orang, posisi kepala sekolah dalam lembaga serta peran dan fungsinya, dan yang dinilai menjadi masalah yang menantang saat ini adalah pembelajaran jarak-jauh atau daring yang harus dijalani oleh semua warga Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ. Tujuan dari penelitian ini adalah peneliti ingin meneliti bagaimana peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam penerapan manajemen strategis pada pembelajaran daring di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ.

## TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan didefinisikan sebagai tindakan dan sikap yang menginspirasi orang lain secara etis untuk menjadi versi terbaik dari diri mereka sehingga dapat dengan berani bertindak demi kebenaran (Lee & Elliott-Lee, 2006). Menurut Basri (2014), kepemimpinan merupakan sifat pemimpin, artinya unsur-unsur yang terdapat pada seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta merealisasikan visi dan misinya dalam memimpin bawahan, masyarakat dalam suatu lingkungan sosial, organisasi, atau negara.

Pemimpin pendidikan adalah orang yang mempunyai posisi kepemimpinan yang dengan berbagai macam peran dan fungsi yang jamak. Dengan memiliki wewenang atau hak legitimasi untuk memberi perintah atas dasar kekuasaan yang sah dan diberikan oleh suatu badan resmi, pemimpin sekolah mempunyai posisi untuk menentukan dan menetapkan struktur organisasi sekolah serta meyakinkan bahwa struktur tersebut membantu dalam pencapaian atau tercapainya misi, maksud dan tujuan organisasi (Susanto, 2016).

Kepala sekolah di dalam posisinya mengambil peranan penting dalam setiap aspek di lingkup sekolah. Satrijo dan Sudarmiani (2018) menyimpulkan bahwa kepala sekolah mengemban beberapa tugas yang berbeda namun saling berkaitan yaitu sebagai manajer lembaga pendidikan, pemimpin, penggerak lembaga pendidikan, pengawas, pencipta iklim bekerja dan belajar kondusif. Priansa (2016) mengategorikan tugas profesional kepala sekolah dengan baik dan jelas. Menurut Priansa (2016), tugas profesional kepala sekolah dapat dirangkum sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator* dan *motivator* atau dapat disingkat menjadi EMASLIM. Apabila dilihat dari tugas dan peran kepala sekolah, maka jelas sekali bahwa dibutuhkan ketelitian dan kecermatan untuk memilih dan memutuskan orang yang tepat untuk mengemban jabatan sebagai kepala sekolah. Oleh karena itu, di dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Kelima kompetensi tersebut dianggap dapat memenuhi kebutuhan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

### ***Kepala Sekolah dalam Manajemen Strategis***

Manajemen strategis didefinisikan sebagai suatu proses atau kegiatan pengambilan keputusan yang mempunyai sifat mendasar dan holistik, dilengkapi dengan penerapan dan implementasinya yang dibuat oleh pimpinan dan dijalankan oleh setiap member di dalam suatu organisasi, agar tujuan yang disepakati dapat tercapai (Pearce & Robinson, 1997). Menurut David dan David (2017) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Management, Concepts and Cases*, manajemen strategi adalah sebuah seni untuk merumuskan, menerapkan,

serta mengevaluasi keputusan dari fungsi-fungsi yang berbeda agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menjalankan perannya dalam manajemen strategis, kepala sekolah memerlukan kebijaksanaan untuk dapat melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan secara bijak. Kata bijak menurut Scazzerro (2017) digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang mempunyai pandangan luas dan berfikir jauh ke depan sehingga semua yang direncanakan dan dibuat oleh orang bijak dengan sangat hati-hati demi pengaruh jangka panjang dari keputusan mereka. Scazzerro (2017) melanjutkan bahwa kebijaksanaan adalah hikmat pemimpin yang memungkinkan pemimpin untuk berfikir jernih dan tidak dipengaruhi oleh keinginan dan emosi semata.

### ***Sistem Pendidikan Nasional***

Ada tiga jenis jalur pendidikan yang diakui di Indonesia yaitu, formal, non-formal dan informal. Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang seperti pendidikan dasar (SD), pendidikan menengah (SMP, SMA) dan pendidikan tinggi. Pendidikan informal adalah pendidikan yang dilakukan di dalam keluarga atau lingkungan secara mandiri. Di dalam jurnal pendidikan luar sekolah, Sudiapermana (2009) menuliskan tentang keberadaan pendidikan informal yang dinilai tidak terlalu dihargai di masyarakat karena ada konotasi dari kata informal tersebut yang berarti tidak formal. Karena pendidikan informal dilakukan di dalam lingkungan keluarga dan dilakukan secara mandiri, kebanyakan orang meragukan keabsahan dari pendidikan informal tersebut. Kemudian yang ketiga adalah pendidikan non-formal. Menurut UU Nomor 20 Tahun 2003, pendidikan non-formal adalah jalur pendidikan yang dapat dijalankan diluar jalur pendidikan formal secara terstruktur dan berjenjang. Di dalam buku *Educational Technology* disebutkan bahwa pendidikan (pembelajaran) non-formal adalah bentuk pembelajaran yang berada di antara pendidikan (pembelajaran) formal dan informal karena dinilai lebih terstruktur dan mempunyai tujuan tertentu yang lebih banyak dikaitkan dengan aktifitas yang terukur (2019, 7).

### ***Kurikulum Accelerated Christian Education (ACE)***

*Accelerated Christian Education (ACE)* adalah sebuah kurikulum pembelajaran dari Amerika, yang juga dikenal dengan nama *School of Tomorrow (SOT)*. ACE Curriculum, menyediakan program pembelajaran dari tingkatan setara PAUD sampai SMA. Kurikulum ini terdiri dari berbagai mata pelajaran yang didasarkan oleh kebenaran Alkitab. Setiap mata pelajaran diberikan dalam bentuk *booklet* yang dinamakan PACE (*Packet of Accelerated Christian Education*) (A.C.E., 2020). Konsep dasar dari kurikulum ACE adalah “*The Five Laws of Learning*” yaitu lima aturan pembelajaran yang diilustrasikan dengan seekor keledai yang menarik beban.

Sertifikat yang diberikan oleh Lembaga Pendidikan yang menggunakan kurikulum ACE adalah sertifikat resmi yang dikeluarkan oleh SCEE (*Southern Cross Educational Enterprise*) pada saat peserta didik berhasil menyelesaikan Level 10 dan Level 12. Sayangnya sertifikat tersebut hanya berlaku dan diterima oleh beberapa negara saja. Di Indonesia sendiri, ada beberapa universitas yang dapat menerima sertifikat dari ACE tersebut. Namun, biasanya lembaga pendidikan non-formal di Indonesia tetap memberikan pelajaran kurnas agar para peserta didik dapat mengikuti ujian negara dan mendapat ijazah kesetaraan paket A, B dan C. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ memberikan sertifikat ACE dan ijazah paket.

### ***Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ)***

Pembelajaran jarak jauh (PJJ) sebenarnya bukan suatu hal yang benar-benar baru di Indonesia. Permendikbud Nomor 24 Tahun 2012 mengatur tentang Pembelajaran Jarak Jauh.

Namun peraturan PJJ tersebut diperuntukan bagi pendidikan tinggi saja, bukan bagi pendidikan dasar maupun menengah apalagi pendidikan usia dini. Di dalam peraturan tersebut PJJ yang dimaksud adalah pendidikan yang peserta didiknya terpisah dari pendidik dan pembelajarannya menggunakan berbagai sumber belajar melalui teknologi informasi dan komunikasi dan media lain (Pasal 1 angka 1). Karakteristik PJJ seperti disebutkan di dalam peraturan tersebut adalah terbuka, belajar mandiri, belajar tuntas, menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, menggunakan teknologi pendidikan lainnya dan/atau pembelajaran terpadu perguruan tinggi. Dengan karakteristik seperti demikian, maka jelaslah peraturan tersebut hanya diperuntukan bagi pendidikan tinggi saja dan bukan tidak mungkin diterapkan pada peserta didik yang lebih muda, namun diperlukan pelatihan bagi tim pendidiknya juga agar pelaksanaannya dapat seimbang dan terukur.

Berdasarkan dari observasi yang dilakukan peneliti terhadap beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa orang mengenai pembelajaran daring, yang menjadi hambatan adalah kesiapan sumber daya manusia untuk menjalani PJJ. Menurut Munir (2012), pembelajaran jarak jauh dapat menjadi efektif dibandingkan pembelajaran konvensional jika:

1. Penyelenggara pendidikan sebelumnya membuat rancangan pembelajaran jarak jauh berbasis jaringan yang mempertimbangkan berbagai aspek yang diperlukan serta keseimbangannya.
2. Melibatkan interaksi antara pembelajar dengan pengajar, pembelajar dengan pembelajar dan pembelajar dengan media (termasuk fasilitas) pembelajaran.
3. Pola interaksi pembelajaran berlangsung secara aktif dan interaktif.
4. Media pembelajaran atau *trade-off* teknologi yang digunakan dalam interaksi 'face-to-face' langsung antara pembelajar dan pengajar seperti halnya dalam pembelajaran konvensional dapat dicapai atau setidaknya mendekati.
5. Penggunaan teknologi dalam menunjang pembelajaran jarak jauh harus diperhatikan untuk membantu pendidikan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan desain penelitian studi evaluasi. Menurut Sugiyono (2021), penelitian kualitatif merupakan sebuah penelitian yang dilakukan pada kondisi yang alamiah di mana peneliti yang juga sebagai instrumen kunci, melakukan penelitian langsung ke sumber data. Kondisi alami yang dimaksud adalah kondisi yang sebenar-benarnya tanpa ada rekayasa atau perlakuan khusus yang dapat mempengaruhi hasil dari penelitian tersebut (Sugiyono, 2021). Beliau juga mengatakan bahwa tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk dapat memahami dan menyelidiki secara seksama fenomena utama pada obyek yang diteliti sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan menemukan sesuatu yang unik.

Studi evaluasi atau evaluatif merupakan salah satu penelitian yang dapat dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Studi evaluasi adalah penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dari suatu penerapan kebijakan, kegiatan atau suatu program di organisasi tertentu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat seberapa besar tingkat keberhasilan dari penerapan kebijakan atau program yang diimplementasikan tersebut sehingga dapat menjadi bahan kaji ulang organisasi tersebut kedepannya (Arikunto, 2010).

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian evaluasi terhadap sebuah kebijakan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ selama masa pembelajaran daring atau jarak jauh. Penelitian ini meneliti seorang kepala sekolah sebagai narasumber utama. Awal dari pemilihan narasumber dan lembaga yang dipimpin adalah karena penulis melihat ada potensi besar di dalam kurikulum yang digunakan terlebih

lagi pada masa pandemi seperti ini. Namun fakta yang dilihat oleh peneliti pada saat melakukan observasi dan wawancara awal dengan narasumber adalah bahwa lembaga tersebut memiliki jumlah peserta didik yang sangat sedikit daripada ekspektasi peneliti. Dilihat dari lamanya lembaga tersebut berdiri, maka setidaknya jumlah peserta didik yang lebih daripada apa yang ada sekarang.

Penelitian dilakukan di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ yang berlokasi di Gading Serpong, Tangerang. Subyek penelitian adalah kepala sekolah dari PKBM XYZ, enam orang guru dan asisten guru, serta satu orang admin sebagai pendukung subyek. Ms TL adalah kepala sekolah di PKBM XYZ yang membawahi kedelapan orang yang bekerja di sana. Beliau sudah bekerja di PKBM XYZ dari semenjak lembaga ini berdiri pada tahun 2009. Waktu penelitian dilakukan dari tanggal 1 November 2020 sampai 6 Mei 2021. Peneliti menggunakan metode wawancara mendalam terhadap kepala sekolah dan lima orang guru. Sebagian besar wawancara dilakukan secara daring melalui *zoom meeting*, *video call*, pesan WhatsApp dan google form. Wawancara dilakukan secara bertahap dan bergilir.

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah peneliti sendiri sebagai instrumen yang paling efektif karena peneliti melakukan observasi sekaligus analisa langsung. Selain itu, Penulis juga menggunakan lembar observasi yang terdapat pada lampiran dan digunakan setiap saat ketika peneliti melakukan wawancara serta pengamatan langsung ke lokasi narasumber. Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan penjabaran Priansa (2016) tentang tugas kepala sekolah EMASLIM. Pada waktu wawancara, peneliti menganalisa dan memutuskan pertanyaan mana yang sekiranya penting dan baik untuk ditanyakan. Peneliti juga menggunakan google form untuk melakukan survey kepada orang tua tentang pendapat mereka terhadap pembelajaran daring di masa pandemi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Peran Kepala Sekolah di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ*

PKBM XYZ dahulu adalah sebuah tempat penitipan anak untuk usia balita. Ms TL diminta untuk membantu mengelola di tempat penitipan anak tersebut sebelum manajemen memutuskan untuk melakukan *merging* ke dalam Yayasan XYZ. Tempat penitipan anak mulai berganti nama menjadi PKBM XYZ sekitar delapan tahun lalu atau setelah dua tahun tempat penitipan anak didirikan. Di dalam struktur organisasi, diketahui bahwa Ms TL berada langsung di bawah ketua Yayasan. Ms TL mengambil peran sebagai pimpinan utama bagi PKBM XYZ dan menjadi bagian dalam tim manajerial di manajemen Yayasan XYZ. Oleh karena itu Ms TL mengemban peran yang sangat krusial di dalam segala perencanaan dan pelaksanaan operasional pada PKBM XYZ. Hal ini diverifikasi oleh Mr A sebagai tim dari Yayasan XYZ dengan pernyataan, “*Ms TL handles almost everything related to day to day operations in PKBM XYZ.*”

Untuk bagian keuangan dan marketing, divisi tersebut langsung berada di bawah Yayasan dan Kepala Sekolah mempunyai akses dan hak untuk mengajukan anggaran sesuai dengan kebutuhan. Kebijakan Ms TL merupakan salah satu indikator karakteristik kepemimpinan yang efektif. Ms TL tahu bagaimana bekerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang ada. (Danim, 2012, p. 22).

#### Excerpt 1

*“Mr A memberikan kebebasan kepada saya untuk mengajukan anggaran tiap tahun, tapi kan saya juga bertanggung jawab untuk arus kas di PKBM XYZ, saya mengusahakan untuk menggunakan dana yang tersedia saja dulu. Kecuali dalam keadaan mendesak dan saya menilai bahwa kebutuhan ini penting baru saya*

*mengajukan ke pusat.”(TL)*

Pada pembelajaran daring, Mr A memberikan hak penuh kepada Ms TL untuk membuat keputusan serta kebijakan yang diperlukan dan dinilai baik untuk dijalankan di PKBM XYZ. Seperti yang sudah dipaparkan di atas tentang peran dan fungsi kepala sekolah yaitu sebagai manajer pengembang yang mengatur segala urusan administrasi dan relasi ke masyarakat serta kemajuan usaha. Selain itu Ms TL juga mengemban peran dan tugas sebagai pelaksana pendidikan yaitu menjadi konsultan pendidikan bagi guru dan orang tua murid, mengatur pelaksanaan pembelajaran termasuk penyesuaian kurikulum dan lainnya. Ms TL juga harus bersiap sedia setiap saat untuk mengambil alih tugas guru dan staf bilamana diperlukan dalam keadaan mendesak (Basri, 2014, pp. 48–51). Ms TL dituntut untuk dapat melaksanakan perannya dengan maksimal dengan segala perubahan yang bersifat dadakan. Keputusan yang dibuat harus cepat dan tepat.

### **Langkah Strategis Kepala Sekolah**

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Ms TL, beliau menyatakan bahwa pada awal pandemi, dia beserta dengan tim belum menyusun langkah-langkah strategis karena keadaan yang dinilai sementara dan hanya akan berlangsung dalam waktu dekat. Namun, setelah pemerintah mengumumkan secara resmi tentang penyesuaian yang diberlakukan, Ms TL dan tim segera menyusun rencana-rencana strategis dalam proses belajar mengajar di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) XYZ.

#### **Excerpt 2**

*“Pada waktu awal pandemi, di bulan Maret, kita masih belum ada persiapan apa-apa, Ms. Karena kan kita pikir cuma sebentar ya, jadi kita ga ada bikin persiapan apa-apa tuh. Kita cuma lakukan apa aja yang bisa kita lakukan deh. Lumayan sih Ms, agak hectic jadinya karena kan ini semua baru ya buat kita. Apalagi guru-guru disini termasuk saya juga gaptek, Ms. Saya ga friend-an tuh sama yang namanya internet atau google meet, zoom dan kawan-kawannya. Jadi yah agak lumayan deh Ms hectic nya, hehe.” (TL).*

Melihat kembali peranan kepala sekolah yang dijabarkan oleh Priansa (2016), Ms TL mengambil langkah-langkah strategis yang diperlukan pada kondisi mendesak seperti:

1. Mengatur dan menyesuaikan tugas guru dan asisten guru.
2. Memberdayakan sumber-sumber yang ada termasuk sumber daya manusia, media sosial dan internet.
3. Menjaga komunikasi yang baik dengan semua staff (guru, asisten guru, admin dan *helper*) dan orang tua murid.
4. Berkoordinasi dengan *owner* dan pusat (Indonesia dan Australia) mengenai *update* kebijakan untuk kurnas dan ACE.
5. Memberikan *personal attention* kepada staf agar kestabilan kerja dapat terjaga.

### **Kendala yang Dihadapi**

Penerapan langkah-langkah strategi yang sudah disusun sedemikian rupa di atas juga mengalami beberapa kendala dan tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah. Berikut adalah kendala-kendala yang ditemukan pada penerapan langkah-langkah strategis:

#### **1. Keterbatasan kemampuan SDM**

Berdasarkan informasi yang didapat pada saat wawancara, diketahui bahwa dari 14 orang staf yang ada, belum semua mempunyai gelar sarjana. Oleh karena itu Ms TL sebagai kepala sekolah dituntut untuk melakukan observasi berkala kepada SDM yang dimiliki. Pelatihan



- juga diberikan kepada tim secara berkala, namun kembali lagi karena keterbatasan finansial, pelatihan intensif pun menjadi salah satu kendala dan permasalahan yang menggantung.
2. Keterbatasan sarana dan prasarana  
Semasa pembelajaran *online*, para guru menggunakan gawai mereka masing-masing untuk lebih efisien dan efektif dibandingkan menggunakan komputer sekolah yang berada pada satu lokasi saja dan menyebabkan ketidaknyamanan dengan suara yang dihasilkan. Untuk melakukan edit video, atau membuat rekaman, semua juga dilakukan menggunakan gawai pribadi dan *laptop* sekolah yang langsung dihapus setelah ditayangkan, karena keterbatasan *memory* pada perangkat yang tersedia. Sangat disayangkan karena dengan demikian berarti tidak ada dokumentasi yang dapat disimpan sebagai referensi untuk kedepannya.
  3. Sistem Pembelajaran ACE yang unik dan peraturan serta kebijakannya  
Kurikulum ACE sudah cukup lama masuk ke Indonesia, namun peminatnya masih kurang. Hal ini ada kaitannya dengan peraturan pemerintah dan izin pendirian lembaga pendidikan di Indonesia. Lembaga pendidikan yang menggunakan ACE kebanyakan hanya mendapat izin sebagai lembaga pendidikan non-formal dan jarang sekali yang mendapatkan izin sebagai lembaga pendidikan formal. Ditambah dengan larangan ketat yang dikeluarkan oleh ACE untuk memasarkan logo ACE pada media iklan. Di samping itu, ada beberapa ketentuan dari ACE yang dinilai menjadi kendala dalam proses belajar mengajar secara daring.
  4. Keterbatasan kepala sekolah  
Ms TL merasa bahwa dirinya masih perlu banyak dibimbing dan diberi arahan oleh manajemen dalam yayasan karena Beliau merasa belum memahami program ACE secara menyeluruh meskipun sudah mengikuti *training* dan juga memahami tujuan akhir dari Yayasan XYZ terhadap PKBM XYZ. Yang dimaksudkan di sini belum memahami adalah Ms TL adalah tipe orang yang perlu bimbingan dan diarahkan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pengamatan dan penelitian yang dilakukan, penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran Ms TL sebagai seorang kepala sekolah yang mengemban peran EMASLIM sangatlah penting bagi kesuksesan dan keberlangsungan suatu organisasi. Namun perlu diperhatikan juga batasan-batasan kepemimpinan yang dibuat oleh organisasi terkait. Selain itu, kepala sekolah juga harus mempunyai daya juang yang tinggi dan mampu menggunakan dan memaksimalkan semua potensi yang tersedia di dalam jangkauan tangannya. Kepala sekolah adalah seorang yang kuat, tangguh dan juga mampu menciptakan suasana yang nyaman bagi orang-orang di bawah pimpinannya dan Ms TL mampu menciptakan suasana yang nyaman tersebut bagi orang-orang dibawah pimpinannya.
2. Langkah-langkah strategis yang dirumuskan oleh Ms TL sebagai kepala sekolah menunjukkan bahwa beliau melakukan setiap perencanaan dengan memikirkan segala aspek di dalam organisasi yang dipimpinnya. Mulai dari kesejahteraan para guru dan staf, kordinasi yang baik dengan atasan dan menjaga hubungan baik dengan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut.
3. Kendala-kendala yang ditemukan selama pelaksanaan langkah strategis merupakan masalah yang lumrah dan memang biasa ditemukan. Penulis tidak melihat adanya kendala-kendala yang sangat serius sehingga tidak dapat diselesaikan atau yang menyebabkan Lembaga tersebut tidak dapat berjalan lagi. Menurut pengamatan dan analisa dari penulis, semua permasalahan tersebut sangat mungkin dicarikan solusi dan dapat dilakukan dengan

kesatuan hati dari yayasan dan Ms TL sehingga akan mempermudah ketika harus meminta para staf di bawahnya untuk mengimplementasikan.

4. Evaluasi yang dilakukan Ms TL adalah baik karena langsung dapat mengaplikasikan langkah-langkah yang lebih baik. Namun evaluasi demikian juga akan mempengaruhi perubahan yang terlalu cepat sehingga akan menimbulkan salah pengertian.

Sebagai tambahan, penulis juga menyimpulkan bahwa kurikulum yang dipakai oleh Pusat Kegiatan Belakar Masyarakat (PKBM) XYZ sudah baik, namun ada baiknya apabila kualitas SDM juga disesuaikan dengan maksimal sehingga akan mempermudah lembaga ini untuk berkembang. Karena kualitas SDM yang kurang baik juga dapat mempengaruhi kualitas dan mutu dari pengajaran yang diberikan. Penggunaan kurikulum yang baik didukung dengan kualitas pengajar yang baik dan sarana prasarana yang cukup akan membuat suatu perubahan bagi pengembangan PKBM XYZ.

### ***Keterbatasan Penelitian***

Dikarenakan penelitian ini dilakukan selama pandemi, maka penulis mempunyai keterbatasan-keterbatasan penelitian di antaranya adalah keterbatasan waktu dan keterbatasan sumber serta keterbatasan pengetahuan. Hampir semua proses penelitian dilakukan secara virtual via media komunikasi dan internet. Observasi secara langsung ke lokasi hanya dilakukan dua kali selama penelitian.

Keterbatasan sumber juga merupakan salah satu hal yang mungkin mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Sumber-sumber yang dibaca oleh peneliti merupakan sumber-sumber yang dapat didapat melalui internet dan buku fisik yang dibeli oleh peneliti. Namun karena keterbatasan waktu, penulis tidak dapat membaca semua buku dan sumber sehingga menjadi keterbatasan pengetahuan peneliti dalam melakukan penelitian ini. Namun penulis berusaha untuk melakukan penelitian ini dengan sebaik-baiknya meski disadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan.

### ***Saran Implementasi***

Oleh karena keterbatasan penelitian yang sudah disebutkan di atas, maka penulis tergerak untuk memberikan masukan bagi kepala sekolah seperti berikut ini:

1. Perlu diadakannya observasi dan penilaian ulang terhadap kualitas SDM yang ada dan disesuaikan dengan visi dan misi dari PKBM XYZ itu sendiri.
2. Perlu diadakannya pelatihan secara intensif dan rutin kepada para staf terutama bagi para guru-guru agar dapat memberikan mutu pembelajaran yang terbaik
3. Kepala sekolah perlu untuk duduk bersama-sama dengan Yayasan dan berdiskusi tentang langkah-langkah strategis yang perlu dan dapat dilakukan di PKBM XYZ sebagai antisipasi untuk kedepan.

### ***Saran Bagi Peneliti Selanjutnya***

Bagi peneliti selanjutnya, penulis menyarankan untuk memperkaya diri dengan pengetahuan tentang topik penelitian yang hendak diteliti. Pada topik penelitian ini masih banyak yang dapat diteliti lebih dalam lagi dan dijabarkan secara lebih detil dengan metode penelitian yang berbeda. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

## REFERENSI

- A.C.E. (2020). *About A.C.E.* A.C.E. <https://www.aceministries.com/about-ace>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Pustaka Setia.
- Bender, L. (2020). *Key messages and actions for COVID-19 preventions and controls in schools*. UNICEF.
- Danim, S. (2012). *Kepemimpinan pendidikan: Kepemimpinan jenius (IQ + EQ), etika, perilaku motivasional, dan mitos*. Alfabeta.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Dewayani, T. (2020, March 31). *Bekerja dari rumah (work from home) dari sudut pandang unit kepatuhan internal*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13014/Bekerja-dari-%20Rumah-%20Work-From-Home-Dari-Sudut-Pandang-Unit-Kepatuhan-Internal.html>
- Lee, G., & Elliott-Lee, D. (2006). *Courage: The backbone of leadership*. Jossey-Bass.
- Munir. (2012). *Pembelajaran jarak jauh berbasis teknologi informasi dan komunikasi*. Alfabeta.
- Pearce, J. A., II & Robinson, R. B., Jr. (1997). *Manajemen strategis: Formulasi, implementasi dan oengendalian*. Binarupa Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.
- Priansa, D. J. (2016). *Menjadi kepala sekolah dan guru profesional*. Pustaka Setia.
- Satrijo, B., & Sudarmiani. (2018). *Manajemen pendidikan*. Andi.
- Scazzero, P. (2017). *The emotionally healthy leader*. Literatur Perkantas Jawa Timur.
- Sudiapermana, E. (2009). Pendidikan informal: Reposisi, pengakuan dan penghargaan. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 4(2).
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Surat Edaran No. 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran *CORONAVIRUS DISEASE* (COVID-19).
- Susanto, A. (2016). *Manajemen peningkatan kinerja guru konsep, strategi, dan implementasinya*. Prenadamedia Group.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.