

MANAJEMEN PERSEKOLAHAN ERA PANDEMI COVID: MASALAH DAN SOLUSI

Nurhattati Fuad

Prodi Manajemen Pendidikan, FIP-Universitas Negeri Jakarta

Email: nurhattati@unj.co.id

PROLOG

Mendadak, dunia menyatu bahu membahu menghadapi resiko bersama malapetaka yang hadir secara tiba-tiba. Tak terbayangkan, pandemic COVID-19 mewabah melintas batas geografis, suku, budaya, agama ke seluruh belahan dunia. Taka ada satu pun aspek kehidupan yang luput dari gebrakan pandemic ini. Tidak semata berdampak pada aspek kesehatan yang memakan ratusan ribu meninggal dunia—yang hingga pertengahan September 2020, terkonfirmasi total kasus 29,4 juta dengan 931,927 meninggal dunia. Pandemi COVID-19 mendisrupsi dan mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat pada semua sektor—sosial, ekonomi, seni-budaya, hukum, idiologi dan agama, hingga menyebabkan sejumlah krisis. Dalam bidang ekonomi, World Economic Forum (WEF) melaporkan pandemi COVID-19 menyebabkan krisis paling mendasar memunculkan masalah “kelaparan”, pengangguran, kehamilan tak direncanakan (*unintended pregnancies*), dan kesibukan program vaksinasi. Tercatat 55 negara di dunia menghadapi kelaparan & malnutrisi (*Global Report on Food Crises 2020*). *International Monetary Fund* memprediksi terjadi kenaikan tingkat pengangguran menjadi 10,4% pada tahun 2020 yang langsung berdampak, terutama sektor informal yang paling rawan terdampak Pandemi--yang digeluti oleh lebih dari 2 miliar penduduk dunia.

“Lock-down & distant work berdampak pada krisis ekonomi di dunia, menyebabkan penurunan aktivitas kerja. Sektor informal (yang menjadi tempat aktivitas ekonomi oleh lebih dari 2 miliar penduduk dunia) menjadi wilayah paling rawan terdampak Covid-19. Kerja dari rumah, berari kehilangan pekerjaan. Berari hilang pendapatan (gaji/upah), sehingga tidak bisa makan, apalagi untuk pemenuhan kebutuhan sekunder dan tertier (ILO Monitor, 2020).

Demikian pula sektor pendidikan—yang *notabene* merupakan hasrat hidup sangat vital, mendasar, dan strategik untuk meningkatkan kualitas hidup pada semua aspek, tak terkecuali tak luput terkena dampak COVID-19 dan melahirkan sejumlah krisis-sistemik menyangkut hampir semua sub-sistem pendidikan yang berkelindan. Dunia dihadapkan pada tantangan kritis kependidikan yang sangat serius yang perlu sosial sistemik dan kolaboratif antar penduduk dunia.

PENDIDIKAN, MAU KEMANA?

Pendidikan, dilihat dari perspektif apa pun, merupakan kebutuhan dasar individu/masyarakat. Secara ekonomik, pendidikan tak ubahnya merupakan proses investasi modal manusia (*human capital investment*). (Blaugh, 1970) Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin tinggi nilai investasi, akan semakin tinggi kembalian nilai ekonomik (economic returns) dari investasinya. Modal manusia (human capital) yang berupa pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, sikap, kompetensi dan atribut lain yang dimiliki sebagai hasil belajar merupakan modal yang kontributif bagi pencapaian kesejahteraan hidup, dan peningkatan nilai ekonomi individu dalam (Fugar, Mensah, & Adinyira, 2008). Pendidikan berkontribusi terhadap produksi ekonomik, pendapatan dan produktivitas

individu (Fitzsimons, 2015). Dengan demikian, pendidikan menjadi instrumen paling efektif untuk pencapaian kesejahteraan ekonomi.

Dari perspektif sosial-budaya, pendidikan tak ubahnya sebagai proses penguasaan kompetensi untuk beradaptasi dengan tata kehidupan nyata dalam masyarakat. Adaptabilitas individu sangat tergantung pada kualitas pendidikan yang dicapainya. Perspektif ini menggaris-bawahi pendidikan berkontribusi sebagai upaya: (1) penguatan kesadaran untuk lakukan pembangunan melalui modernisasi, (2) pembinaan politik, melalui penguatan loyalitas warga kepada Pemerintah, (4) medium pengalihan norma dan nilai, dan (5) menyiapkan tenaga terdidik dan trampil (*educated work-force*) untuk mengakselerasi pembangunan dan kesejahteraan (Adnan, 2015).

Dari perspektif, sosio-psikologis adalah jelas bahwa pendidikan menjadi proses dan momentum terkondusif untuk membentuk prilaku siswa. Baik-buruknya, prilaku anak sangat ditentukan oleh faktor seperti apa upaya “conditioning”—pengondisian, penstrukturan situ asi untuk melakukan perubahan prilaku anak didik pada semua dimensinya—kognitif, afektif, motoric, dsb. Dengan demikian, dilihat dari sudut mana pun, posisi pendidikan menjadi sangat vital, strategis, dan prospektif untuk mempersiapkan generasi masa depan pengganti kehidupan kini. Kemajuan individu, masyarakat, bangsa, atau Negara mutlak ditentukan oleh kualitas pendidikan yang dienyam dan ditempuh. Kemajuan iptek, ekonomi, politik, peradaban, dan kehidupana keseharian akan sangat ditentukan oleh kemajuan pendidikan. Oleh karena itu, apa pun kondisinya, pendidikan tetap harus diberlangsungkan secara maksimal dan optimal sesuai kemampuan yang dimiliki Negara atau warga masyarakat. Pendidikan merupakan “*condition sine qua non*”—sebuah keniscayaan alami. Dalam spektrum makro, OECD menengarai sejumlah problem besar yang harus dihadapi dan menjadi tantangan serius bagi penyelamatan pendidikan umat manusia.

Pertama, ketidak-jelasan pembiayaan sektor pendidikan (*public education financing spending*). COVID-19 dengan segenap resikonya yang sangat rumit berdampak pada pembiayaan, pendanaan sektor pendidikan. Kompleksitas persoalan dan dilema pemrioritasan program, menyebabkan relokasi anggaran untuk aspek penyelamatan “nyawa” dan penguatan kesehatan (*helath-care*) warga, yang berdampak pada pengurangan anggaran secara efisien mungkin. Fenomena ini terjadi pada hampir semua Negara, terutama Negara-negara tidak berkembang (*under-developed countries*) dan sedang berkembang (*developing countries*). Semua Negara harus melakukan upaya peningkatan efisiensi, efektifitas, kreativitas, inovasi dan perancangan untuk penyelamatan dan keberlangsungan pendidikan masa depan. Dalam studinya, Elice Bright, menyimpulkan pandemic COVID-19 menyebabkan terjadinya disrupsi terbesar dalam sejarah pendidikan, mengacaukan sistem penyelenggaraan pendidikan yang sangat kompleks dan rumit dicarikan solusi. Sembilan dari 10 siswa di dunia akan tinggalkan sekolah, Kelompok termiskin dan terentan akan paling terkena dampaknya (Bright, 2020).

Kedua, hilangnya waktu belajar di sekolah. Berbeda dari sistem pembelajaran situasi normal, pembelajaran dengan berbagai pembatasan protocol kesehatan, sangat berpengaruh terhadap proses pembelajaran yang berlangsung di era pandemic. Pemberlakuan kebijakan protocol kesehatan, seperti “*lock-down*” geografis, “jaga jarak sosial”, “larangan beraktivitas kelompok” berdampak pada hilangnya “waktu efektif dan produktif” proses pembelajaran. Komunikasi tatap muka, interaksi resiprokal guru-murid-tenaga kependidikan lainnya menjadi hilang, tak berlangsung. Padahal, esensi pembelajaran (pendidikan) adalah perubahan prilaku (*behavioral changes of the students*) meliputi segenap dimensi kompetensi—kognitif-intelektual, afektif-emosional, dan motorik.

Ketiga, sulitnya menjalankan manajemen sekolah sesuai kebutuhan. Wabah Pandemi COVID-19, sejak kemunculannya awal Maret 2020, menghentak Pemerintah untuk merumuskan kebijakan pada semua sektor. Dalam sektor pendidikan, hampir sebagian negara di dunia memberlakukan kebijakan penutupan lembaga pendidikan untuk mencegah persebaran wabah. Hingga 30 September 2020, 150 negara menutup sekolah, dan lebih dari 1 milyar siswa terdampak oleh kebijakan penutupan sekolah (UNESCO, 2020). Pemberlakuan “lock-down”, “social distancing”, belajar di rumah, “distant education” berdampak sangat signifikan terhadap pelaksanaan pembelajaran—yang tetap menuntut layanan pembelajaran maksimal sesuai kondisinya. Manajemen sekolah (school management) perlu direkonstruksi, disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan nyata suatu bangsa atau Negara agar terhindar dari kebangkrutan bangsa di masa depannya.

MANAJEMEN SEKOLAH DASAR: MASALAH DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI

Manajemen Sekolah (MS) yang sering diartikan sebagai “mengelola” urusan sekolah, adalah proses mengatur segenap sumber secara maksimal agar fungsional dalam mencapai tujuan pendidikan (Gambar 1). MS memokus pada pengembangan aspek internal sekolah terkait dengan murid, SDM, kurikulum, sarana dan prasarana, dana, system informasi dan aspek eksternal berkaitan dengan sekolah lain, masyarakat, orang tua dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.



Gambar 1 Manajemen Sekolah

- Berbagai masalah krusial dalam pengelolaan sekolah, terutama pada jenjang SD
1. Secara manajerial SD/MI memiliki jumlah terbesar dibanding jenjang pendidikan lainnya. Pada 2019, mencapai 179.883 sekolah (138.610 Negeri, dan 41.273 Swasta). Besaran jumlah ini berimplikasi terhadap besaran (keragaman dan kompleksitas) masalah yang dihadapi. Dalam konteks ini, maka kebijakan penguatan manajemen sekolah era pandemic COVID-19 menjadi agenda prioritas karena menyangkut hajat publik yang mendasar.
 2. Psikologis anak usia SD/MI (7-12 tahun) merupakan usia tahap awal perkembangan individu yang memerlukan : (i) pemenuhan dasar-dasar pengetahuan, pembentukan sikap dan pembiasaan perilaku. (2) keseriusan pembentukan kepribadian sebagai dasar untuk dikembangkan pada jenjang pendidikan selanjutnya; (3) usia anak SD masih sangat tergantung orang lain, atau belum memiliki kemampuan belajar sendiri (self directed). Implikasinya, pembimbingan bantuan belajar secara langsung bagi anak usia SD merupakan hal yang niscaya.
 3. Secara kultural, anak usia SD belum memiliki kemampuan untuk memilih, menilai dan menentukan makna belajar itu sendiri. Belum mampu membedakan tata nilai dan norma

secara memadai tentang apa, kemana, dan harus apa yang diperbuat dalam keseharian hidup. Kondisi seperti ini berimplikasi pada kebutuhan mutlak pembimbingan, pengarahan, atau pembelajaran dengan metoda langsung tatap muka, atau berinteraksi resiprokal. Keempat, secara ekonomik, jenjang merupakan Wajar Dikdas (yang gratis), namun dalam realitasnya masih terdapat angka sangat signifikan yang perlu advokasi.

Berdasarkan data dan analisis dampak pandemic COVID-19 pada tingkat global maupun nasional, maka dapat dipetakan masalah, solusi, dan tantangan masa depan dalam perspektif manajemen sekolah. Pandemi Covid-19, sudah hampir 9 bulan di negeri kita. Entah kapan wabah segera usai. Sejumlah ilmuwan, memprediksi tahun 2021 pun belum tentu terbebas dari bencana global ini. Lantas bagaimana jika demikian?

1. Pemetaan Masalah Manajemen Pendidikan Jenjang SD di Era Covid

- a. Masalah kurikulum dan pembelajaran
 - 1) Sulitnya penyusunan kurikulum tingkat satuan pendidikan terutama dalam penetapan kompetensi, materi, dan system penilaian sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik perkembangan siswa serta sumber daya yang dimiliki dalam rentang waktu yang sangat terbatas;
 - 2) Sulitnya menyusun kalender pendidikan dan beban belajar siswa, beban mengajar guru yang berefek pada kesulitan dalam penjadwalan dan penugasan guru;
 - 3) Hilangnya pembiasaan sentuhan kasih sayang guru terhadap siswa sebagai dasar dalam pendidikan. Selain itu tergerusnya prilaku—disiplin, kepatuhan, kebersihan, kerapian, kesantunan, etiket pergaulan, Kerjasama dsb., dikarenakan tidak memiliki peluang untuk melakukan pengontrolan Tindakan langsung, sehingga pembentukan karakter positif sulit diwujudkan;
 - 4) Terjadinya kejenuhan pembelajaran daring, baik siswa maupun guru, yang berefek pada turunnya motivasi belajar siswa dan motivasi mengajar guru;
 - 5) Keterbatasan capaian kompetensi sikap dan morik, atau sulitnya pengembangan kompetensi ketrampilan emosional, kebahasaan, sosial, dan interpersonal. (CDC, 2020) Hal ini karena kesulitan dalam mengamati langsung, pemberian contoh (modelling), mengevaluasi afeksi siswa dengan komunikasi dua arah atau interaksi resiprokal.
 - 6) Kecenderungan rendahnya daya serap belajar siswa, karena pembelajaran kurang menarik dan dinamik, non-interaktif, satu arah, ruang pandang-dengan terbatas, (kurang ilustrasi, dan non-kompetitif, di samping adanya keterbatasan dalam proses pembelajaran;
 - 7) Ketidak-seimbangan capaian kompetensi hasil belajar. Aspek kognisi/intelektual cenderung dominan dan assessable. Sedangkan aspek emosional, spiritual sulit diukur dan terbatas.
- b. Masalah pendidik dan tenaga kependidikan
 - 1) Ketidak-jelasan tenaga pendidik dan kependidikan akan tugas pokok dan fungsinya, dan sedikit akses ketrampilan dan sumber daya yang dibutuhkan, serta rendahnya akses kerja harian (UNESCO, 2020);
 - 2) Rendahnya kompetensi professional guru :
 - a) Rendahnya literasi digital (kesadaran, pengetahuan, dan pemakaian perangkat digital);
 - b) Rendahnya literasi materi pembelajaran (penguasaan, dan kemampuan memadatkan materi);

- c) Terbatasnya kemampuan presenter (presenter skill)—yang bergaya, dinamik, atraktif, dan berakting theatrik);
 - d) Keterbatasan kesiapan mengajar jarak jauh (*distant teaching*)/daring. Di Negara-negara maju, seperti Inggris, ternyata hanya 28,3% guru yang siap mengajar di masa pandemi. (Lundie & Law, 2019) 70 % lebih guru lebih memilih kerja dari rumah (WFH) sebelum aman betul dari Covid-19;
 - 3) Tidak tersedianya tenaga IT (desainer model pembelajaran daring dan media pembelajaran;
 - 4) Kesulitan pembinaan professional
 - a) Sulitnya evaluasi dan monitoring kinerja, mengontrol kehadiran guru, dan mengukur kualitas mengajar daring;
 - b) keterbatasan supervisor pendidikan tutupnya sekolah (tidak buka normal);
 - c) keterbatasan komunikasi kepala sekolah dengan tenaga pendidik /kependidikan;
 - 5) (Diasumsikan) menurunnya etos kerja rendah. karena (a) aturan protocol kesehatan dari Pemerintah, (b) meminimalisir keluar rumah, (c) beragamnya kebijakan internal institusi penyelenggara pendidikan.
- c. Masalah kesiswaan
- 1) Belum terbiasa BJJ dengan multi-media;
 - 2) Belum mampu belajar mandiri, masih tergantung pendamping (guru/ortu);
 - 3) Tingkat kesadaran dan etos belajar rendah;
 - 4) Tingkat kebosanan/kejenuhan tinggi di rumah. Lamanya dikarantina (di rumah), berdampak terkenanya gejala “*Post Traumatic Stress Disorder*” (PTSD) yang ditandai rasa ketakutan hebat pada diri anak. (Brooks et al., 2020);
 - 5) Keragaman pemilikan media belajar daring (HP, Laptop, dsb);
 - 6) Situasi belajar di rumah yang kurang kondusif, karena:
 - a) Terbatasnya ruang belajar khusus
 - b) Gangguan aktifitas rumah
 - c) Rendahnya semangat belajar karena kurang kompetitif.
- d. Masalah orang tua/masyarakat
- 1) Keterbatasan literasi digital orang tua siswa/masyarakat.
 - 2) Ketidakterbatasan orang tua siswa menyediakan sumber belajar di rumah, termasuk perangkat digital (HP Android, laptop, computer). (Brow, 2020)
 - 3) Kekurang-mampuan orangtua siswa membimbing belajar siswa di rumah (Brow, 2020)
 - 4) Keterbatasan orang tua memahami kompetensi dan materi serta strategi mendampingi anak belajar di rumah;
 - 5) Keterbatasan orang tua dalam membangun kolaborasi dengan guru dalam pendidikan anak;
- e. Masalah system informasi dan komunikasi
- 1) Tiadanya sistem informasi SD yang memadai;
 - 2) Kecenderungan rendahnya kreativitas sekolah untuk kembangkan informasi yang memadai;
 - 3) Budaya komunikasi Sekolah dengan Ortu/masyarakat yang rendah;
 - 4) Rendahnya partisipasi orang tua/masyarakat untuk pemecahan masalah bersama;
 - 5) Keterbatasan waktu untuk pengembangan komunikasi efektif Sekolah-Masyarakat, karena keterbatasan waktu dan jarak;
- f. Infrastruktur

- 1) Kurang memadainya perangkat digital;
 - 2) Kurang memadainya jaringan;
 - 3) Kurang tersedia aplikasi pembelajaran yang praktis dan menarik.
- g. Pendanaan
- 1) Keterbatasan anggaran untuk pembiayaan pengembangan program mitigasi dan adaptasi pembelajaran;
 - 2) Keterbatasan dana filantropik dari masyarakat;
 - 3) Budaya masyarakat (keyakinan, kebiasaan, persepsi, sikap) bahwa belajar di SD itu gratis karena wajar dikdas. Budaya ini menyebabkan sulitnya “fund-raising” untuk pembiayaan ekstra belajar era COVID-19.

2. Arah Manajemen Pendidikan di Sekolah

Di saat pandemi COVID-19 masih mewabah—baik pada level kuning, oranye, atau merah—tetap harus waspada dan ketat terapkan protocol kesehatan—agar terhindarkan dari persebaran wabah. Jika sudah aman, pembukaan kembali belajar dalam kelas sekolah (*classroom-learning*), atau bersekolah di kelas (*classroom-schooling*) bisa dilakukan. Pembukaan belajar di sekolah, perlu memperhatikan hal-hal penting terkait dengan aktivitas yang selama ini terganggu, terdampak COVID-19. Center for American Progress (Juli, 2020) merekomendasikan beberapa prinsip utama dalam pembukaan kembali sekolah.

- a. Menetapkan tujuan kembali belajar di sekolah dengan “tingkat keamanan-kesehatan penuh—berdasarkan data publik yang terpercaya. Putuskan untuk pembukaan kembali belajar konvensional (tatap muka, di kelas, berkelompok) dengan tingkat kepastian tinggi keamanan kesehatan komunitas sekolah.
- b. Merancang capaian belajar, bahan ajar materi esensial, penilaian pembelajaran berbasis digital, beban belajar dan kalender pendidikan yang memungkinkan dapat tercapai dengan waktu yang terbatas.
- c. Menyusun rencana masa pandemic yang komprehensif untuk pembelajaran jarak jauh (*remote learning*) yang meliputi : model belajar jarak jauh penuh waktu (*full time remote learning*) dan model pendekatan hybrid (*hybrid approach model*) (Sargrad & Calsyn, 2020). Hal ini karena, bagaimana pun model belajar jarak jauh menjadi tuntutan peradaban yang niscaya di era revolusi industri 4.0. Pemilihan model hibridal yang menggabungkan 2 model (antara model konvensional pra-COVID-19 dan model digital (berbasis IT) sangat tepat. Penerapan pendekatan hibridal potensial mampu mengoptimalkan prestasi belajar siswa, karena : (a) pencapaian serapan materi lebih tinggi pada semua kompetensi siswa—intelektual, emosional, sosial, spiritual, dan motorik, (b) efisiensi, kecepatan dan fleksibilitas penggunaan ruang, dan (c) pembelajaran cenderung lebih menarik, *motivating* untuk belajar lebih banyak, komprehensif, dan bermakna—karena menggunakan multi-approach, multi-method, dan multi-media—yang diperlukan oleh zamannya.
- d. Implementasikan penyelenggaraan pembelajaran konvensional seperti dilakukan pra-pandemi COVID-19. Hanya saja, dituntut lebih intensif dalam pencapaian mutu, dalam rangka: (1) mengganti ketertinggalan (rendahnya capaian pembelajaran era COVID-19), (2) menguatkan kembali, bahkan merevitalisasi etos, motivasi, semangat mengajar guru, dan siswa yang sebelumnya terdampak negative COVID-19 yang berakibat terjadinya kemunduran dan sindrom pandemic. Untuk ini, perlu dilakukan asesmen untuk mengetahui tingkat capaian kompetensi, dan diagnosis terhadap problem kelemahan & kekurangan yang harus disolusi dan dinormalkan.

- e. Dilakukan evaluasi kinerja guru yang memokus pada kemampuan dalam manajemen pembelajaran daring : (1) pengaturan waktu (penjadwalan), (2) pemanfaatan IT dalam pembelajaran, (3) komunikasi dengan siswa serta orang tua, (4) kemampuan menyampaikan materi pembelajaran, (5) pelibatan orang tua dalam penilaian hasil belajar secara digital. Selain itu dilakukan pembinaan/pelatihan peningkatan kompetensi professional seperti : (1) pemanfaatan IT dalam pembelajaran, (2) menjadi presenter pembelajaran yang menarik (3) Mendesain pembelajaran daring.
- f. Mengoptimalkan peran komite sekolah dalam : (a) peningkatan kolaborasi orang tua dengan guru dalam pembelajaran anak di rumah melalui kegiatan parenting, (b) pelatihan literasi digital, (c) pemanfaatan social media dalam komunikasi dengan masyarakat, (d) pemberdayaan orang tua melalui kegiatan parenting dan pelatihan literasi digital dalam pembelajaran daring .
- g. Memprioritaskan anggaran untuk pengadaan infrastruktur jaringan, aplikasi manajemen pembelajaran seperti e-classroom, LMS, Moodle, google classroom serta media pembelajaran lainnya.
- h. Pengadaan tenaga teknis dan media pendidikan yang mampu merancang desain pembelajaran berbasis IT, mengoperasikan dan memelihara serta merawat perangkat IT yang digunakan dalam pembelajaran digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M. (2015). The social Functions of Education in a development country. *Intercultural Education*.
- Blaugh, M. (1970). *Economics of Education*. London: Penguin.
- Bright, A. (2020). Financing Our Future: 3 Ways to Transform Education Spending in Our Response to COVID-19.
- Brooks, S., Webster, Smith, L., Woodland, L., S, W., & N, G. (2020). The Psychological impact of quarantine and how to reduce it : rapid review of the evidence.
- Brow, N. (2020). Learning at home during COVID-19: Effects on vulnerable young Australia.
- CDC. (2020). The Impprtance of Reopening America's Schools this Fall.
- Fitzsimons, P. (2015). Human Capital Theory and Education. *Encyclopedia of Educational Philosophy and Theory*.
- Fugar, Mensah, A., & Adinyira. (2008). Human Capital Theory : Implication for 2The Ghanaian Construction Industry Developmen. *Journal of Construction Project Managemen Anf Innovation*, 3(1).
- ILO Monitor. (2020). COVOD-19 and the world of work.
- Lundie, D., & Law, J. (2019). , Teacher's Responses and Expectation in the Covid-19 School Shutdown Period in the UK. In *Glasgow School of Interdisciplinary Studies Report*.
- Sargrad, S., & Calsyn, M. (2020). Principles for Reopening Schools Safety During the COVID-19 Pandemic.
- UNESCO. (2020). COVID-19 Education Disruption Response.